

Sirpa Heiniluoma
TASAPAINOTETUN MITTARISTON LUOMINEN
KESÄLUKIOSEURA RY:LLE

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ylempi AMK
2015

TASAPAINOTETUN MITTARISTON LUOMINEN KESÄLUKIOSEURA RY:LE

Heiniluoma, Sirpa
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK
Joulukuu 2015
Ohjaaja: Jullenmaa, Marja-Liisa
Sivumäärä: 67
Liitteitä: 1

Asiasanat: tasapainotettu mittaristo, mittaaminen, strategia

Tässä opinnäytetyössä kehitettiin tasapainotettu mittaristo Kesälukioseura ry:lle. Tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard) on alun perin Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin luoma strategisen suunnittelun, johtamisen ja toiminnan arvioinnin väline.

Tasapainotettu mittaristo helpottaa kohdeorganisaatiota raportoinnissa rahoittajille ja tuo kaivattua liiketoimintamaisuutta ja suunnitelmallisuutta toimintaan. Mittariston luominen katsottiin tarpeelliseksi, koska järjestön strategista toimintaa ei ole ennen tutkittu ja strategian toimeenpanoon haluttiin tehokkuutta. Jatkuvasti tiukentuvat rahoittajien vaatimukset toiminnan raportoinnista ja arvioinnista puolsivat myös koko toimintaa kattavan mittariston luomista. Kesälukioseuran tasapainotettuun mittaristoon pyrittiin löytämään sekä määrällisiä että laadullisia mittareita. Neljäksi näkökulmaksi valittiin asiakkaat, talous ja resurssit, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Strategisille tavoitteille mietittiin näkökulmittain kriittiset menestystekijät ja niille mittarit.

Opinnäytetyön lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta. Viitekehys luotiin tasapainotettuja mittaristoja ja strategiatyötä käsittelevän kirjallisuuden, aikaisempien opinnäytetöiden ja internetistä löytyvien luentomateriaalien avulla. Viitekehysten pohjalta tutkittiin kohdeyhdistyksen dokumentteja, tehtiin haastatteluja ja käytiin keskusteluja Kesälukioseuran kehittämistarpeista ja tulevasta mittaristosta. Kehittämistyössä käytettiin apuna myös opinnäytetyön tekijän omia kokemuksia ja havainnot Kesälukioseuran hallituksen jäsenenä ja toiminnantarkastajana.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin tasapainotetut mittaristot Kesälukioseuran kolmelle eri toimintalohtokolle (kesälukio toiminta, ulkosuomalaistoiminta ja pakolaiskurssit). Mittaristosta saatiin kohdejärjestön tarpeita palveleva, innostava ja myös rahoittajia kiinnostava työväline. Esimerkiksi Raha-automaattiyhdistys (RAY) on hyödyntänyt opinnäytetyössä kehitettyä mittaristoa. Tasapainotetun mittariston huomattiin sopivan pienillekin organisaatioille.

THE BALANCED SCORECARD TO THE SUMMER HIGH SCHOOL ASSOCIATION

Heiniluoma, Sirpa

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence, Master`s Degree

December 2015

Supervisor: Jullenmaa, Marja-Liisa

Number of pages: 67

Appendices: 1

Keywords: Balanced Scorecard, measuring, strategy

The purpose of this thesis was to develop a Balanced Scorecard to The Summer High School Association (Kesälukioseura ry.). The Balanced Scorecard was originally a tool for strategic planning, management and evaluation of activities created by Robert S. Kaplan and David P. Norton.

The thesis was followed by a case study scientific approach. The framework was created on the Balanced Scorecard theory and literature of strategy work and former university theses studies and on the lecture materials found in the internet. On the basis of the framework the target organization (Kesälukioseura ry.) documents were studied, and interviews and discussions were carried with employees and teachers of the courses. In the development work there were also used author's own experiences and observation as a member of the Summer High School Association Board of Directors and as an operations inspector.

The Balanced Scorecard facilitates reporting to the financiers, and it helps the target organization to operate more in a business manner and systematically. Creating the Balanced Scorecard was considered necessary, because the strategic activities of the organization have never been studied and the implementation of the strategy needed more efficiency. Increasingly stringent financiers' requirements for reporting and evaluation activities also required implementation of the Balance Scorecard. The objective was to find as well as quantitative and qualitative indicators for the scorecard. The following four viewpoints were chosen as the strategic objectives: the customers, finance and resources, internal processes and learning and growth. Critical success factors and their indicators were searched and defined for these four angles.

As a result of the thesis was the Balanced Scorecard for every three policy areas (Summer highschool, expatriate activities and refugee courses) of the Summer High School Association. The result of this development work serves organization's needs, and it is inspiring and interests also financiers. I.a. Raha-automaattiyhdistys, RAY (the national lottery organization) has benefited the scoredcard that was developed in this thesis work. Balanced Scorecard was discovered a suitable model even for small organizations.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KESÄLUKIOSEURA RY	6
2.1	Kesälukioseuran missio, visio ja strategiset tavoitteet.....	7
2.2	Kesälukioseuran kolme toimintalohkoa.....	9
2.2.1	Kesälukiot.....	10
2.2.2	Pakolaislasten ja -nuorten kurssit.....	12
2.2.3	Ulkosuomalaiskurssit	13
2.3	Toiminnan rahoitus	14
3	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TAVOITTEET	15
4	TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA, KÄYTETYT TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON KERÄÄMINEN	17
4.1	Lähestymistapa	17
4.2	Tutkimusmenetelmät ja aineiston kerääminen	18
5	TASAPAINOTETTU MITTARISTO STRATEGIAN TOTEUTTAMISEN VÄLINEENÄ	20
5.1	Mittaristojen jaottelu.....	20
5.2	Hyvän mittariston ominaisuudet	21
5.3	Miksi tasapainotettu mittaristo valittiin Kesälukioseuran kehittämiseen?	23
5.4	Tasapainotettu mittaristo.....	24
5.4.1	Taloudellinen näkökulma	26
5.4.2	Asiakasnäkökulma	26
5.4.3	Sisäiset prosessit -näkökulma.....	27
5.4.4	Oppimis- ja kasvunäkökulma.....	28
5.5	Tasapainotetun mittariston mittareiden johtaminen	29
5.5.1	Lähtökohtana missio, visio ja strategia	30
5.5.2	Kriittiset menestystekijät.....	31
5.5.3	Oppiva organisaatio osana tasapainotettua mittaristoa	31
5.5.4	Aineeton pääoma.....	34
6	TASAPAINOITETUN MITTARISTON LUOMINEN KESÄLUKIOSEURA RY:LLE.....	35
6.1	Kehittämistyön vaiheet	36
6.2	Näkökulmien määrittely	38
6.3	Kesälukioseuran kriittiset menestystekijät toimintalohkoittain	40
6.3.1	Kesälukiot toiminta	40
6.3.2	Pakolaislasten ja -nuorten kurssitoiminta.....	43
6.3.3	Ulkosuomalaistoiminta.....	47

6.4	Mittareiden valinta.....	49
6.4.1	Kesälukiotoiminnan mittarit.....	49
6.4.2	Pakolaislasten ja -nuorten kurssitoiminnan mittarit.....	55
6.4.3	Ulkosuomalaistoiminnan mittarit.....	59
7	LOPPUPÄÄTELMIÄ	62

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni toimeksiantajana on Kesälukioseura ry, jonka hallituksessa olen ollut jäsenenä vuodesta 2006 vuoteen 2012. Sen jälkeen olen toiminut seuran toiminnan-tarkastajana. Kehitän Kesälukioseuralle tasapainotetun mittariston, jonka avulla Kesälukioseuran on mahdollista toteuttaa paremmin 2009 luomaa strategiaansa. Strategian painopistealueina ovat toiminnan kehittäminen sekä talouden vakauttaminen ja sitä kautta mahdollisesti myös uusien rahoituslähteiden löytäminen. Yhdistyksen strategista toimintaa ja sen kehittämistä ei myöskään ole ennen tutkittu, vaikka useita pro gradu-töitä onkin tehty sen kurssitoimintaan liittyen. Kesälukioseura toivoo toimintaansa nimenomaan myös enemmän liiketoimintaosaamista ja toivoo voivansa kehittyä oppivan organisaation ajatuksia hyväksi käyttäen.

Tasapainotetun mittariston avulla päästään tarkastelemaan Kesälukioseuran toimintaa neljän näkökulman kautta ja luomaan sille realistiset tavoitteet ja mittarit, joilla tavoitteiden toteutumista seurataan. Valittuja näkökulmia ja niiden kriittisiä menestystekijöitä miettimällä päästään sisälle seuran ydintehtäviin ja -prosesseihin. Toisin sanoen siihen, mikä on Kesälukioseuran olemassaolon tarkoitus ja vaatimukset menestymiseen. Tarkoituksena on löytää erityisesti laadullisia mittareita, joihin panostaa, ja joilla voidaan mm. sitouttaa työntekijöitä ja muita resursseja. Mittareiden avulla toimintaa voidaan nykyistä paremmin tavoitteellistaa, seurata ja kehittää sekä raportoida rahoittajille, mikä taas helpottaa rahoituksen saamista, ja takaa sitä kautta toiminnan pysyvyyden.

2 KESÄLUKIOSEURA RY

Kesälukioseura on poliittisesti ja aatteellisesti sitoutumaton, voittoa tavoittelematon opetusalan järjestö, joka on perustettu 1965. Toimisto sijaitsee Helsingissä ja siellä työskentelee kolme vakituista työntekijää: toiminnanjohtaja, järjestösihteeri sekä toimistosihteeri. Sesonkiaikana kesällä palkataan yleensä kurssisihteeriksi korkeakouluharjoittelija, myös muita korkeakouluharjoittelijoita palkataan tarpeiden mu-

kaan. Seuran puheenjohtaja osallistuu tavoitesuunnitteluun sekä huolehtii mm. yhteiskuntasuhteista.

2.1 Kesälukioseuran missio, visio ja strategiset tavoitteet

Kesälukioseuran missiona on tarjota nuorille mahdollisuus myönteisiin oppimiskokemuksiin luovissa ja innostavissa oppimisympäristöissä. ”Seuran tarkoituksena on edistää vapaaehtoista opiskelu- ja harrastustoimintaa sekä kehittää opiskelun ja opetuksen sisältöön ja menetelmiin kohdistuvaa kokeilu- ja tutkimustoimintaa sekä harjoittaa julkaisutoimintaa. (Kesälukioseura ry. 2009, 5.)

Visiona on olla Suomen nuorison koulutuksen edelläkävijä ja monipuolistaja, joka tarjoaa mahdollisuuden ennakkoluulottomille opettajille ja itsensä kehittämistä kiinnostuneille nuorille oppia lisää ja monipuolistaa ja syventää osaamistaan (Kesälukioseura ry. 2009, 5).

Kesälukioseura perustettiin edistämään nuorten vapaaehtoista opiskelu- ja harrastustoimintaa sekä kehittämään lukio-opiskelun ja opetuksen sisältöön ja menetelmiin kohdistuvaa kokeilu- ja tutkimustoimintaa. Toiminnalla mm. ehkäistään koulupudokkaita antamalla mahdollisuus kertaukseen ja yksilöllisempään lisäopiskeluun ja itsensä kehittämiseen. Opintojaan voi myös nopeuttaa suorittamalla lukiokursseja kesällä tai suorittaa esimerkiksi sellaisia kursseja, joita ei omassa lukiossa ole mahdollista suorittaa. Tämän perusajatuksen lisäksi Kesälukioseuran toimintaan kuuluu ennaltaehkäisevä nuorisotyö pakolaiskurssien muodossa, toiminnalla pyritään auttamaan pakolaislapsien ja -nuorien kotiutumista Suomeen sekä estämään heidän ja heidän perheidensä syrjäytymistä. Ulkosuomalaiskurssit puolestaan ylläpitävät ulkomailla asuvien suomalaisten lasten ja nuorten Suomen kulttuurin ja kielen osaamista. (Kesälukioseuran www-sivut.)

Seuran jäseninä on 15 valtakunnallista opettaja-, opiskelija-, nuoris- ja sivistysjärjestöä, joista yksi on edustamani Suomen Keskustanuoret ry. Kesälukioseura on jäsenjärjestöjensä perustama, ja ylin päättävä elin on sääntömääräinen kokous, joka

pidetään kerran vuodessa, keväällä. Hallituksessa ovat jäsenjärjestöjen edustajat. Itse olen kuulunut hallitukseen ja sen talousvaliokuntaan vuodesta 2006 lähtien.

Kesälukioseura suunnittelee ja järjestää kesälukiotoimintaa sekä ulkosuomalaisten lasten ja nuorten suomen kielen ja kulttuurin kursseja. Nämä kurssit rahoitetaan opetushallitukselta saadulla avustuksella. Lisäksi kesälukioseura järjestää Suomessa asuville pakolaislapsille ja -nuorille heidän oman äidinkieltensä ja kulttuurinsa kursseja Raha-automaattiyhdistyksen (RAY) antamalla tuella. Kesälukiokurssit toteutetaan yhteistyössä kansanopistojen kanssa. (Kesälukioseura ry 2010.)

Kesälukioseuran toimintaa ohjaavat kolme arvoa: Luotettavuus, innovatiivisuus ja tasa-arvoisuus. Luotettavuus liitetään erityisesti kurssien laatuun ja sisältöön. Innovatiivisuus merkitsee vaihtelevia ja monipuolisia oppimisympäristöjä, yhteisöllistä vuorovaikutusta ja innovatiivisia opettajia. Tasa-arvoisuus taas merkitsee yhdenvertaisuutta ja suvaitsevaisuutta, jotka näkyvät seuran monikulttuurisessa ja kansanvälisessä toiminnassa. Hakijan heikko taloudellinen asema ei myöskään ole este kurssille pääsemiseen. (Kesälukioseura ry 2009, 3.)

”Kesälukioseuran strategiassa on linjattu, että kuuden vuoden, 2009 – 2014, aikana vahvistetaan yhteistyötä korkeakoulujen, kansanopistojen, lukioiden sekä muun toisen asteen kanssa. Kehittämisaikoina tulevat olemaan uudet oppimisympäristöt ja opetusmenetelmät, etäopetus, talvikurssit ja aikuisopiskelijoiden tukeminen. Opetuksen järjestämisessä noudatetaan joustavuutta ja tartutaan ennakkoluulottomasti uusiin kehittämistarpeisiin.” (Kesälukioseura ry 2009, 8.)

Strategian mukaan jokaista kolmea toimintaloikkaa kehitetään sekä erikseen että synergisesti. Jokaista sektoria pyritään kehittämään sen omien tarpeiden ja lähtökohtien mukaan. Sektorit ovat rahoituksellisesti erillä toisistaan. Koulutuksessa korostetaan nonformaalia ja informaalia koulutusajattelua sekä avoimuutta eri opetuskentissä, eli koulutusyhteistyötä tehdään mm. nuoriso- ja sosiaalitoimintaa edustavien tahojen kanssa sekä kotimaassa että ulkomailla. Koulutuksessa myös suositaan erilaisia oppimisympäristöjä.

Opetuksen järjestämisen lisäksi Kesälukioseuran strategiassa (2009 – 2014) nostetaan esille talouden suunnittelu. Tarkoituksena on hahmottaa talousnäkyviä, rahoituspohjaa ja siinä näkyviä muutoksia sekä hahmottaa mahdollisia uusia rahoitusmahdollisuuksia ja tarvittaessa esitellä ratkaisuja leikkaamisesta. Keskeisenä ajatuksena toimii vakaan talouden ajattelu, jossa projektiraha on vain täydentävässä roolissa.

Vuonna 2014 Kesälukioseura teki strategiastaan päivitetyn version ”kesälukioseuran tulevaisuus 2014 - 2016”. Siinä on edellä mainittujen asioiden lisäksi linjattu Tulevaisuuden uudet toimintamahdollisuudet -otsikon alle seuraavia tavoitteita:

- Osallistutaan lukion tuntijaon uudistamisen mahdollisesti mukanaan tuomiin uudenlaisten opetusmuotojen ja sisältöjen kehittämiseen
- Pyritään aktiivisesti vaikuttamaan opetussuunnitelmatyöhön
- Kehitetään pilottitoimintaa koskien tieto- ja viestintätekniikan käyttöönottoa ylioppilastutkinnossa
- Kehitetään opetusmenetelmiä yhdessä alan tutkijoiden ja kouluttajien kanssa.

Jäsenjärjestöjä koskien tavoitteena on

- Tiivistää yhteyttä jäsenjärjestöihinsä informoimalla ja osallistamalla niitä paremmin seuran toiminnasta esim. uutiskirjeiden muodossa ja kutsumalla edustajia seuran järjestämiin seminaareihin ja tapahtumiin.
- Saada jäsenjärjestöiltä monipuolista tukea seuran toiminnan edistämiseksi
- Pyrkiä aktiivisesti hankkimaan uusia jäsenjärjestöjä. (Kesälukioseura ry: Kesälukioseuran tulevaisuus 2014 - 2016, 5 - 8.)

Toiminnan rahoituksessa tavoitteena on saada neuvoteltua Opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa koulutuksen kurssikohtaisesta järjestämisluvasta kesälukiotoiminnan jatkuvuuden takaamiseksi.

2.2 Kesälukioseuran kolme toimintalohkoa

Kesälukioseuran toiminta keskittyy kolmeen erilliseen toimintalohkoon: kesälukio-toimintaan, ulkosuomalaiskursseihin sekä pakolaiskursseihin. Taulukko 1 selventää toimintalohkojen pääpiirteet.

Taulukko 1. Kolme toimintaloikkaa

KESÄLUKIO-TOIMINTA	ULKOSUOMALAIS-KURSSIT	PAKOLAIKSLASTEN JA -NUORTEN KURSSIT
<ul style="list-style-type: none"> - kesälukioid - lukioikäiset nuoret, maahanmuuttajanuoret, aikuisopiskelijat - kv-vaihto ja -yhteistyö - opetuksen kehittämishankkeet 	<ul style="list-style-type: none"> - suomen kielen ja kulttuurin kurssit - ulkosuomalaislapset ja -nuoret - oppimateriaalit/ kehittämishankkeet 	<ul style="list-style-type: none"> - oman äidinkielen ja kulttuurin kurssit - pakolaislapset ja -nuoret, maahanmuuttajanuoret - ohjaajien koulutus

Toimintavuonna 2012 Kesälukioseura järjesti kesä-elokuun aikana yhteensä 34 kurssia. Ulkosuomalaiskursseja lapsille ja nuorille järjestettiin viisi ja pakolaislasten ja -nuorten kursseja kahdeksan, yhtä monelle eri kansalaisuudelle. Pakolaislasten ja -nuorten kursseilla oli yhteensä 210 osallistujaa, lisäksi maahanmuuttajakesälukioon osallistui 41 nuorta, joista suurimpina ryhminä sudanilaiset ja arabit. Ulkosuomalaiskursseille osallistui 179 lasta ja nuorta 28 eri maasta.

Kesälukioskursseja oli yhteensä 21, joista 15 oli teema- ja kansainvälisiä ja kuusi yleiskesälukiota. Ulkomaisia kesälukioita järjestettiin neljässä eri maassa: Saksassa, Englannissa, Ranskassa ja Ruotsissa.

2.2.1 Kesälukiot

Kesälukiot on tarkoitettu lukion, peruskoulun yläkoulun ja ammatillisten oppilaitosten opiskelijoille sekä aikuisopiskelijoille. Ne ovat yleensä 1-3 viikon mittaisia intensiivisiä opiskelujaksoja, joiden aikana kerrataan ja täydennetään lukion opintoja, suoritetaan lukiokursseja ja innostutaan uuden oppimisesta tieteessä ja taiteessa. Niissä voi olla mukana myös asiantuntijaluentoja ajankohtaisista aiheista, käytännön kielitaidon harjaannuttamista syntyperäisten vieraiden kielten opettajien ja ulkomaalaisten nuorten kanssa, omakohtaisia kokemuksia kansainvälisyydestä Suomessa ja ulkomailla. Kesälukio-opiskelu on kokopäiväistä ja yleensä internaattimuotoista. Opetuksen lisäksi tarjotaan majoitus, ruokailu, retket ja vapaa-ajan ohjelma. Lukion op-

pimäärään kuuluvat kurssit vastaavat lukiodien opetussuunnitelmalle asetettuja vaatimuksia. Opettajina ovat päteviä lukio-opettajia. (Opetushallitus 2012, 251.)

Kesälukioseuran toiminnanjohtaja Katri yli-Viikari kertoi avoimessa haastattelussa kesälukiokursseista seuraavaa. Kotimaan kesälukiot järjestetään yhdessä kansanopistojen kanssa ja ne noudattavat lyhytkurssitoiminnan periaatteita. Kansanopistoilla on tietyt laskennalliset mallit kurssien järjestämiselle. Yhden opettajan palkkausperuste on 15x5x5, eli jokaista 15 oppilasta kohden on oltava yksi opettaja, joka opettaa viisi tuntia viitenä päivänä viikossa. Tämä ei ole ideaalitalanne Kesälukioseuran näkökulmasta. Se johtaa helposti siihen, että jos ei saada täyteen esimerkiksi 30 oppilasta, niin kurssille ei voida palkata toista opettajaa, vaan perutaan toinen puoli kurssista. Kesälukioseuran lähtökohta kursseja suunniteltaessa on, että opettajista kootaan opettajatiimi, jossa on vähintään kolme opettajaa, jotka edustavat vähän eri osa-alueita. Tämän jälkeen on ilmoittautumisaika, jolloin oppilaat ilmoittautuvat kurssille. Ilmoittautumisajan päätyttyä katsotaan, paljonko oppilaita kullekin kurssille tulee. Yleensä heitä on 20 - 30. Oppilasmäärän mukaan palkataan tarvittaessa lisää opettajia. Kesälukioseuran ajattelu ei siis lähde määrällisestä laskennallisesta ajattelusta, vaan lähtökohtana on opettajatiimi, joka tekee mielenkiintoisen ohjelman ja vastaa siitä. (Yli-Viikari, henkilökohtainen tiedonanto 7.2.2012.)

Kesälukioseura vastaa teemakesälukioista ja kansanopistot puolestaan yleiskesälukioista, joissa ohjelma on melko yksi yhteen lukion opetussuunnitelman kanssa. Teemakesälukioissa opetetaan syventäviä ja soveltavia kursseja. Niiden suunnittelussa lähdetään sisällöllisestä näkökulmasta ja mietitään, minkälaisilla opettajilla ne onnistuisivat parhaiten. Oppilailta ja heidän vanhemmiltaan tulee yleensä hyvää palautetta, koska oppilaat mieltävät opettajat tiimiksi, jonka jäsenet tekevät yhteistyötä. Näin saadaan kursseille ehjä kokonaisuus, jolla on alku ja loppu ja joka kantaa koko kurssin ajan. (Yli-Viikari, henkilökohtainen tiedonanto 7.2.2012.)

Erityisesti kesälukiodien osalta haluttiin asiakasnäkökulman tavoitteiden asettamista varten selvittää tarkemmin, miten kesälukio-opiskelu poikkeaa rutiininomaisesta lukio-opiskelusta. Kiinnostavaa oli myös selvittää, onko näillä eroavaisuuksilla merkitystä lukiolaisten opiskelumotivaatioon tai jatko-opiskeluvalintoihin. Eli halutaanko jo lukioaikana panostaa erityisen paljon yksittäisiin aineisiin jatko-opiskeluja ajatellen. Pyritään siis löytämään, mihin pitää panostaa, jotta saataisiin lisää oppilaita ke-

sälukioihin. Tutkimusta varten jalostettiin kesällä 2011 tehtyä palautekyselyä, joka tehtiin faktapohjan saamiseksi kesälukioiden markkinointiin ja sisältöön liittyvistä tekijöistä. Kahdestakymmenestä järjestetystä kesälukiokurssista 2011 tehtyyn kyselyyn osallistui yhteensä 151 oppilasta seitsemästä kesälukiosta. Vuodesta 2012 lähtien tehdään myös palautekysely jokaiselle kurssille.

2.2.2 Pakolaislasten ja -nuorten kurssit

Pakolaiskiintiöt sekä pakolaislasten ja -nuorten loma- ja leiritoiminnan tarve on määritelty hallitusohjelmassa. Kuntien rahoitus määrittää, miten kunnat pystyvät hoitamaan kotouttamislaissa määritellyt pakolaisten subjektiiviset oikeudet. Oikeuksiin kuuluu, että jokaisen on saatava kaksi viikkoa oman äidinkielen opiskeluun. Laki ei ole kuntia velvoittava ja osallistuminen opetukseen on vapaaehtoista. Toiminnanjohtaja Yli-Viikari kertoi, että edellä mainitusta syystä Kesälukioseura voi harjoittaa loma- ja leiritoimintaa ja paikata näin kuntien toimintaa. (Yli-Viikari, henkilökohtainen tiedonanto 7.2.2012.)

Kesälukioseuran pakolaislasten ja -nuorten kurssitoiminta tukee Suomessa asuvien pakolaisperheiden lasten kulttuuri-identiteetin ja oman äidinkielen ylläpitämistä ja on luonteeltaan ennaltaehkäisevää lastensuojelutyötä. Pakolaiskurssien opettajat valitaan kulloinkin kurssiohjelmassa mukana olevien pakolaisryhmien sisältä ja opetus tapahtuu omalla äidinkielellä. Opettajat eivät välttämättä ole ammatiltaan opettajia vaan heidät valitaan kunkin kieli- ja kulttuuriryhmän sisältä, jolloin he tuntevat oman kulttuurinsa ja pystyvät opettamaan ja välittämään sitä edelleen kurssilaisille. Kesälukioseura vastaa heidän valmentamisesta kurssiohjaajan työhön, minkä jälkeen he pystyvät vastaavat kurssien opetusohjelmasta. (Yli-Viikari, henkilökohtainen tiedonanto 7.2.2012.)

Yli-Viikarin (7.2.2012) mukaan pakolaiskurssitoiminta on tärkeää, koska pakolaisina tulleiden lasten pelätään unohtavan oman kielensä ja kulttuurinsa. He sopeutuvat yleensä suhteellisen helposti uuteen kulttuuriin, mutta aikuisväestöltä sopeutuminen ei ole yhtä helppoa mm. koulutuksen ja lukutaidon puutteellisuuden vuoksi. Tämän vuoksi on tärkeää, että lapset ja nuoret säilyttävät oman kulttuurinsa ja kielen, jotta voivat auttaa vanhempiaan sopeutumisessa uuteen maahan. Näin vähennetään myös

syрjäytymisriskiä ja helpotetaan kotoutumista. (Yli-Viikari, henkilökohtainen tiedonanto 7.2.2012.)

Pakolais- ja ulkosuomalaiskurs sien osalta Kesälukioseura on hallinnollisesti vastuussa kurssipaikkojen sopivuudesta. Paikkoja valittaessa on otettava huomioon mm. miten paikkakunnalla suhtaudutaan pakolaisiin. Erityisesti pakolaispuolen kursseilla on lapsilla ja nuorilla usein suuri emotionaalinen lataus ja toive hyväksytyksi tulemisesta. Nämä asiat vaativat saumatonta yhteistyötä myös käytännön seikkojen järjestämisen osalta – kaikki riskitekijät pyritään minimoimaan. Kesälukioseura käy lisäksi dialogia tahojen kanssa, jotka toimivat pakolaislasten ja -nuorten edunvalvojina. (Yli-Viikari, henkilökohtainen tiedonanto 7.2.2012.)

2.2.3 Ulkosuomalaiskurssit

Ulkosuomalaiskesäkursseja alettiin Yli-Viikarin mukaan järjestää alun perin ruotsinsuomalaisten lasten ja nuorten kielitaidon ylläpitämiseksi. Toiminta laajeni maailmanlaajuiseksi 1980-luvun alkupuolella ja on ollut verrattavissa vapaaehtoiseen harrastustoimintaan. Kurssien osalta ei ole velvoitettu laatimaan opetussuunnitelmia. Valtio tukee Suomi-kouluja maailmalla mm. maksamalla vuokria kouluista ja opettajille palkkaa. Koulut voivat anoa tukea opetusmateriaaleihin Suomi-seuralta. Opetukselliset tavoitteet kursseille on kaiken aikaa ollut olemassa, mutta eivät säädeltyjä opetussisällöiltään. (Yli-Viikari, henkilökohtainen tiedonanto 7.2.2012.)

Kesälukioseuran ulkosuomalaistoiminta käsittää kouluikäisille ulkosuomalaisille lapsille ja nuorille kohdistetut suomen kielen ja kulttuurin kurssit, jotka järjestetään Suomessa. Ulkosuomalaisille nuorille järjestetään lisäksi etäopetuksena suomen kieltä ja seura on myös kehittänyt tähän tarkoitukseen opetusaineistoa. Ulkosuomalaisten opettajien toiveesta opetusmateriaalia julkaistaan ja seura osallistuu mm. tällä tavoin Suomi-koulujen työn tukemiseen. (Yli-Viikari, henkilökohtainen tiedonanto 7.2.2012.)

2.3 Toiminnan rahoitus

Suurin osa toimintaan käytettävistä varoista saadaan opetus- ja kulttuuriministeriön ja Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan määrärahoista Raha-automaattiyhdistyksen (RAY) kautta. Omalla varainhankinnalla pyritään kattamaan toiminnan järjestämisestä ja hallinnosta aiheutuvia kuluja. Oma varainhankintaa ovat lähinnä kurssimaksut. Vuonna 2011 seuran kokonaistaloudesta 69,01 % tuli valtionapuna opetus- ja kulttuuriministeriöltä sekä sosiaali- ja terveysministeriöltä (RAY). Muut toiminnan kulut on rahoitettu oppilasmaksutuotoilla ja erillisavustuksilla. Näitä erillisavustuksia on viime vuosina jouduttu anomaan yhä enemmän, koska valtionavut eivät ole nousseet kustannusten nousua vastaavasti. Lisäksi valtion budjetissa vähennettiin vuonna 2012 avustuksia 28 % siltä momentilta, jolta Kesälukioseuran valtionapu tulee. Erillisavustuksia ovat myöntäneet Suomen kulttuurirahasto, Stiftelsen Brita Maria Renlunds Minne -säätiö, Suomalais-ruotsalainen kulttuurirahasto, Kansan sivistysrahasto sekä opetus- ja kulttuuriministeriö. Kohdennetuilla erillisavustuksilla on toteutettu opetuksen kehittämishankkeita ja tuettu keskimääräisiä osallistumismaksuja. (Kesälukioseura ry, 2012.)

Ongelmana Kesälukioseuran taloudessa on, että valtionavun osalta ei voida varmuudella säilyttää avustusten tasoa samana, saati kasvattaa niitä, vaikka tarvetta olisi. Seuralla ei myöskään ole erillistä omaa pääomaa puskurirahastona, jolla voitaisiin varmistaa talous kulujen kasvaessa ja/tai avustusten laskiessa. Toiminnan suunnittelun kannalta on myös ongelmallista, että valtionavut myönnetään aina vuosittain ja vasta myöhään keväällä, kun toimintakausi on jo pitkällä ja monille kursseille haku ja opettajien rekrytointi menossa. Opetus- ja kulttuuriministeriö on viime vuosina leikannut yleissivistävän koulutuksen avustusrahojaan järjestöille, minkä vuoksi toiminnan ennallaan säilyttäminen on ollut hyvin haastavaa. (Yli-Viikari. Henkilökohtainen tiedonanto 16.3.2012, 5.10.2014.)

3 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TAVOITTEET

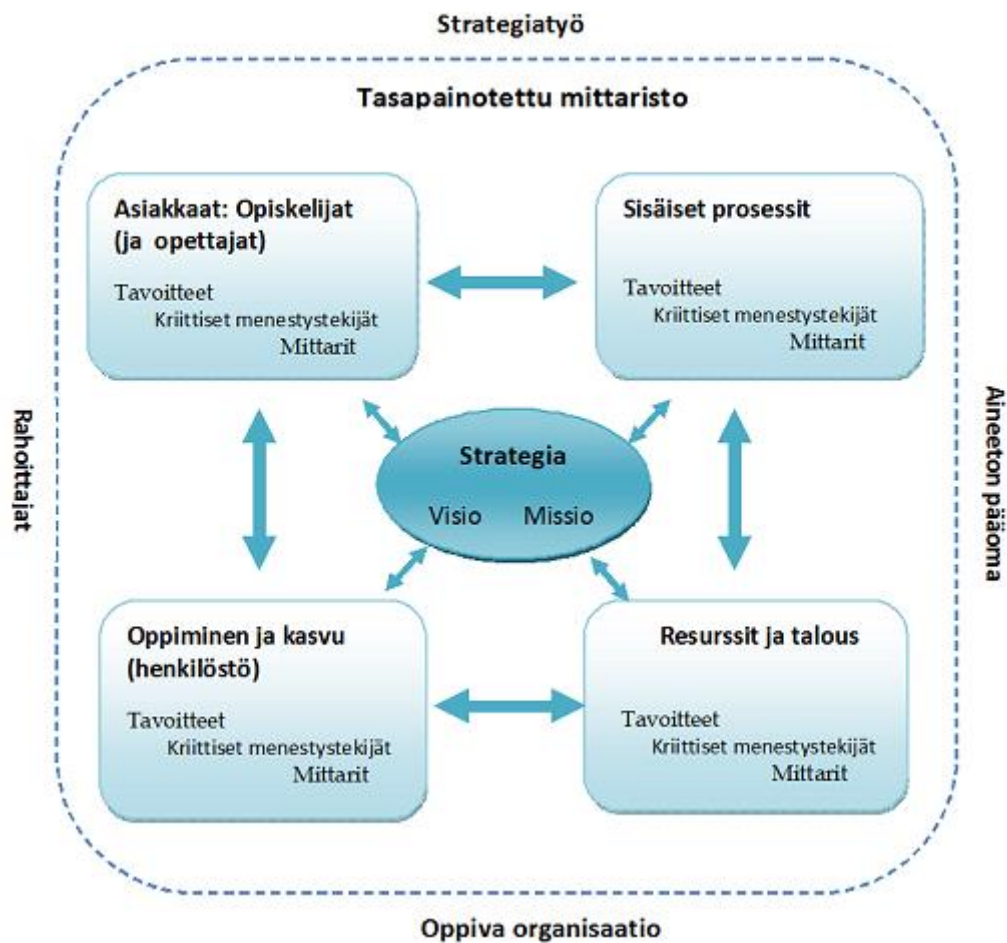
Opinnäytetyöni tutkimustehtävänä on tasapainotetun mittariston luominen Kesälukioseura ry:lle. Mittaristo auttaa toteuttamaan käytännössä Kesälukioseura ry:n vuonna 2009 tehtyä strategiaa ja luomaan pohjan pitkäjänteiselle kehittämiselle, jolla turvattaisiin perustoiminnot ja niiden rahoitus. Toiminta ja talous ovat saatava jatkuvassa toimintaympäristön muutoksessa kestäväälle pohjalle, jotta järjestöllä on selviytymismahdollisuudet tulevaisuudessakin. Tähän asti toiminnassa ja taloudessa esiinnousseita kysymyksiä ja haasteita on ratkaistu lähinnä yksittäisinä tapauksina ja kokonaisvaltainen strategian mukainen toiminta ja kehittäminen ovat jääneet puuttumaan.

Tämän kehittämistyön avulla halutaan löytää toiminnan kriittiset menestystekijät ja niille, määrällisten lisäksi, laadullisia mittareita. Näin saadaan selvitettyä tehdäänkö Kesälukioseurassa oikeita asioita oikealla tavalla. Mittariston avulla voidaan luoda realistisia tavoitteita ja seurata niiden saavuttamista. Näin saadaan rahoittajille todennettua toiminnan tulokset, tarpeellisuus ja rahoituksen tarve. Mittariston avulla myös sitoutetaan ihmiset ja yhteistyökumppanit työhön sekä autetaan jokaista sisäistämään ja mieltämään toiminnan roolin. Näin luodaan hallitukselle kyky pysyä perillä toiminnasta, vaikka luottamushenkilöt vaihtuvat. (Yli-Viikari. Henkilökohtainen tiedonanto 16.3.2011 ja 7.2.2012.)

Pitkäjänteinen kehittäminen on Kesälukioseurassa ollut vaikeaa, koska rahoitus, joka on pääosin julkista, on katkolla joka vuosi. Tämän vuoksi on äärimmäisen tärkeää luoda mittarit, joiden avulla pystytään punnitsemaan toiminnan onnistumista ja tehokkuutta. Mittariston luomisen ja käyttöönoton tarpeellisuutta ja ajankohtaisuutta tukee lisäksi se, että toinen päärahoittaja, RAY aloitti vuoden 2012 aikana oman mittaristonsa luomisen lasten ja nuorten lomatoimintaa järjestävien järjestöjen toiminnan seurantaan. Se myös odottaa avustustensa saajien kiinnittävän huomiota yhä enemmän erityisesti toiminnan tuloksiin ja vaikutuksiin sekä niiden raportointiin. RAY vaatii säännöllisiä raportteja toiminnasta. Näihin on helpompaa vastata, kun oma toiminta on tavoitteiden mukaista ja sitä seurataan mittariston avulla. Tällöin saadaan luotettavia tuloksia toiminnasta. (Yli-Viikari sähköposti 4.1.2012.)

Työn viitekehyksessä (kuvio 1) on keskeisenä tasapainotettu mittaristo, joka mukaillee enimmäkseen Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin BSC-mallia sekä osin Seppo Määtän ja Timo Ojalan Tasapainoinen onnistumisstrategia -mallia. Tasapainoisen mittariston luominen lähtee strategiasta sekä visiosta ja missiosta. Mittaristo koostuu yleensä neljästä näkökulmasta, joille määritellään tavoitteet ja niille mittarit. Ennen mittareita tavoitteet konkretisoidaan kriittisiksi menestystekijöiksi. Mittaristo on osa strategiatyötä. Sen avulla strategia toteutetaan ja sen toteutumista seurataan. (Kaplan & Norton 1996, 9; Määttä & Ojala 2001, 50 - 52.)

Oppivan organisaation oppeja hyödynnetään lähinnä henkilöstön kehittämisessä ja oppimisessa. Aineeton pääoma puolestaan on tärkeä resurssi pienessä palveluja tuottavassa organisaatiossa, jolla ei ole paljoa aineellista pääomaa. Se on myös oleellinen osa oppivaa organisaatiota. Yleishyödyllisessä organisaatiossa rahoittajat ja talous ovat aina tärkeässä roolissa. Ilman rahoitusta ei ole toimintaa ja toiminnan tärkeys ja laatu on pystyttävä perustelemaan rahoittajille. Rahoittajien vaatimukset pidetään mielessä mittareita luotaessa.



Kuvio 1. Viitekehys

4 TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA, KÄYTETYT TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON KERÄÄMINEN

4.1 Lähestymistapa

Opinnäytetyön lähestymistapana käytetään tapaustutkimusta. Tapaustutkimus sopii lähestymistavaksi, kun tavoitteena on tuottaa kehittämis ehdotuksia ja -ideoita. Tapaustutkimuksessa kysymys on siitä, kuinka jokin on mahdollista tai kuinka jokin tapahtuu. Tutkittaessa huomioidaan paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet ja yhteydet. Tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo ym. 2009, 52 – 53.)

Tapaustutkimus soveltuu silloin, kun halutaan ymmärtää syvällisesti kehittämiskohdetta ja tuottaa uusia kehittämis ehdotuksia. Tutkimuksen kohde voi olla yksi tai useampia tapauksia. Tärkeää on, että kohde ymmärretään tietyssä kokonaisuutena. Tapaustutkimusta voidaan käyttää kaikessa tutkimuksessa ja kehittämisessä, jossa kohde voidaan rajata kategorisesti, toiminnallisesti tai situationaalisesti, eli tilannesidonnaisesti. Tilannesidonnaisuudessa kaikki ihmisen toiminta on sidoksissa mm. siihen aikaan ja paikkaan, jossa kyseinen toiminta tapahtuu. (Ojasalo ym. 2009, 53.) Tässä opinnäytetyössä tutkittava tapaus on Kesälukioseuran strategiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät sekä niiden mittaroiminen.

4.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston kerääminen

Tämä opinnäytetyö on menetelmäsuuntaukseltaan laadullista tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja saamaan siitä kokonaisvaltainen käsitys selvittämällä sen merkitys tai tarkoitus. Ihmisten käyttäytymistä tarkastellaan heidän omasta näkökulmastaan ja perehdytään heidän tutkittavaan ilmiöön liittyviin tunteisiin, tulkintoihin ja ajatuksiin. (Helsingin yliopiston www-sivut.) Laadullisen tutkimuksen yleisimmät menetelmät aineiston keruuseen ovat haastattelut, kyselyt, havainnointi ja dokumentteihin perustuva tieto. Näitä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti, rinnan tai yhdisteltyinä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Lähdeaineistoa keräsin Kesälukioseuran omista dokumenteista, kirjallisuudesta, internetistä ja tietokannoista. Kirjoitetun tiedon lisäksi käytin paljon haastatteluja, keskusteluja ja sähköpostilla saamaani tietoa. Lukiolaisten Liiton kanssa tehtiin Survey-Pal –ohjelmalla toteutettu kysely lukiolaisille.

Eniten keskustelin ja viestittelin Kesälukioseuran toiminnanjohtajan kanssa. Hän on ollut yli 25 vuotta työssään. Lisäksi haastattelin muita seuran työntekijöitä, puheenjohtajaa sekä kurssien opettajia. Näiden haastattelujen tarkoituksena oli selkeyttää kriittisiä menestystekijöitä. Tapaamisissa hallituksen kanssa käytiin läpi strategiaa sekä kriittisiä menestystekijöitä. Haastattelut toteutin enimmäkseen avoimina haastatteluina. Opettajien haastattelussa minulla oli valmiit kysymykset. Nauhoitin haastattelut nauhurilla ja purin ne puhtaaksikirjoittamalla. Analyysivaiheessa haastattelujen työmäärä on suurempi kuin kyselyssä, mutta toisaalta saatu tieto on syvempää ja

tarkempaa. Haastatteluissa on helpompaa myös tarkentaa kysymyksiä ja vastauksia, mikäli niissä ilmenee epäselvyyksiä. Pysin kuitenkin haastatteluissa olemaan johdattelematta vastaajia.

Käytin aineistonkeruussa hyväksi myös omaa kokemustani ja havaintojani seuran hallituksen jäsenen, ja myöhemmin toiminnantarkastajan, roolissa. Lähdekirjallisuutena olen käyttänyt tasapainotetusta mittaristosta, strategian saattamisesta käytäntöön sekä oppivasta organisaatiosta ja sosiaalisesta pääomasta kirjoitettua kirjallisuutta.

Opettajat ovat Kesälukioseurassa oppilaiden ohella asiakkaiden asemassa siinä mielessä, että myös heidät on etsittävä ja houkuteltava vuosittain mukaan. Opettajilla ei ole vakituisia virkoja Kesälukioseurassa, vaan he hakeutuvat vapaaehtoisesti seuran kursseille opettamaan. Opettajat eri kursseille koulutetaan Kesälukioseuran toimesta, mutta kaikilla lukiokurssien opettajilla tulee olla tietenkin ammattipätevyys, jotta voidaan opettaa opintosuunnitelmien mukaisia lukiokursseja. Opetus kesälukiokursseilla kuitenkin poikkeaa normaalista lukio-opetuksesta jo pelkästään kurssi- ja leirimuotoisen toteutuksen vuoksi. Kesälukioissa myös pyritään löytämään uusia opetusmenetelmiä, joilla saadaan toiminnalle lisäarvoa muuhun lukio-opetustarjontaan nähden. Opettajien on siis oltava päteviä, innovatiivisia ja valmiita kokeiluihin ja pieneen riskinottoonkin.

Haastattelin Kesälukioseuran opettajia heille järjestetyssä koulutustilaisuudessa Espoon Siikarannassa maaliskuussa 2012. Suuri osa opettajista kertoi olevansa kiinnostunut juuri innovatiivisuuden ja normaaliopetuksesta poikkeavuuden takia tulemaan Kesälukioseuran kursseille opettamaan.

Kesälukiokursseilla tehdään opiskelijoiden palautekysely. Kyselyn tavoitteena on saada tulevan toiminnan pohjaksi tietoa keskeisistä markkinointiin ja kurssien sisältöön liittyvistä tekijöistä. Kyselyn pohjalta toteutettiin loppukevällä 2012 tarkennettu ja laajennettu kysely lukiolaisille (Liite 1). Kysely toteutettiin yhteistyössä Suomen Lukiolaisten Liitto ry:n kanssa. Tein kyselylomakkeen yhdessä Kesälukioseuran kanssa ja Lukiolaisten Liitto toteutti sen sähköiseen muotoon SurveyPal -ohjelmalla ja lähetti sähköpostilla jäsenlistalleen.

Kyselyn vastauksista saatiin apua kriittisten menestystekijöiden hahmottamiseen. Kyselyn avulla selvitettiin mm. lukiolaisten tietämystä ja mielikuvia Kesälukioseuran järjestämistä kesälukioista. Heiltä kysyttiin myös, mikä kesälukiossa motivoi tai motivoisi heitä, eli mitä lisäarvoa opiskelulle kursseista pitäisi saada. Lukiolaiset myös arvioivat itseään oppijoina ja sitä, mikä oppimisessa ja oppimiskokemuksessa ylipääntään on tärkeää. Näin siis pyrittiin saamaan selville, mitä kursseilla tulisi opettaa, mitkä asiat opiskelussa ovat tärkeintä lukiolaisille ja miten heille saadaan tieto Kesälukioseuran tarjonnasta tehokkaimmin.

Vastauksia kyselyyn saatiin 499. Noin 90 % vastanneista ei ollut osallistunut aiemmin Kesälukioseuran kurssille, mikä antoi siis arvokasta tietoa potentiaaliselta, vielä tavoittamattomalta, kohderyhmältä. Toisaalta olisi ollut hyvä saada vähän enemmän vastauksia myös jo kesälukioissa opiskelleilta, mutta toisaalta heiltä saadaan tieto palautekyselyillä kurssien päätyttyä. Näiden kyselyjen antamia tuloksia on käytetty pohjana Kesälukioseuran kriittisiä menestystekijöitä pohdittaessa.

5 TASAPAINOTETTU MITTARISTO STRATEGIAN TOTEUTTAMISEN VÄLINEENÄ

Tasapainotettua mittaristo on yksi yleisesti käytetty väline organisaation strategian toteuttamiseen. Sen avulla visio ja strategia käännetään konkreettisiksi tavoitteiksi, mittareiksi ja toimintasuunnitelmiksi. (Kaplan & Norton 1996, 10.) Tasapainotetut mittaristot ovat yleistyneet Suomessa 1990-luvun lopulta lähtien. Niitä on myös rakennettu, sovellettu ja käytetty monin eri tavoin. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 15.)

5.1 Mittaristojen jaottelu

Tavallisimmin mittaristot jaetaan sidosryhmämittaristoihin, KPI (Key Performance Indicator) –mittaristoihin ja strategiamittaristoihin. (Malmi ym. 2002, 32.) Perinteisen Balanced Scorecardin pohjalta suomalaiset Seppo Määttä ja Timo Ojala ovat

luoneet julkiselle sektorille Tasapainoinen onnistuminen -mittariston (Määttä ja Ojala 2001, 50).

Sidosryhmämittaristojen ja KPI -mittaristojen katsotaan kuvaavan huonosti strategiaa. Sidosryhmämittaristoissa kullakin sidosryhmällä (näkökulmalla) on omat tavoitteensa, joiden täyttämiseen sidosryhmä yrityksen avulla pyrkii. Menestystä uskotaan tulevan, mikäli nämä vaateet täytetään. Mittaristot eivät kuitenkaan kuvaa mitenkään sitä, miten tavoitteet tullaan saavuttamaan, vaan pikemminkin sitä, mihin strategialla pyritään. KPI-mittaristoissa on nimensä mukaan organisaation toiminnalle tärkeitä mittareita. Mittareita on usein paljon eikä niiden keskinäisiä riippuvuussuhteita ole paljoakaan mietitty. Lisäksi mittarit ovat usein kunkin näkökulman tulospittareita. KPI -mittaristoja on kuitenkin käytetty myös menestyksellä. (Malmi ym. 2002, 33 - 34.)

Pohjana tasapainotetun mittariston laatimiselle ovat tarkasti määritellyt tavoitteet sekä yksiselitteinen strategia, jonka avulla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Strategian pohjalta määritellään kriittiset menestystekijät, joita tarkkailemalla voidaan varmistua strategian tehokkaasta toteuttamisesta. Tuloksena tulisi olla selkeä käsitys siitä, mitä strategialla tavoitellaan valittujen näkökulmien suhteen. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 198, 210).

Tasapainotettu mittaristo ei ole vain taktinen tai operatiivinen mittausjärjestelmä, vaan sitä käytetään myös strategisena johtamismenetelmänä, jolla strategiassa menestytään pitkällä tähtäimellä. (Kaplan & Norton 1996, 10.) Mittaamisen tarkoituksena ei ole kontrolloida käyttäytymistä tai arvioida menneitä toimenpiteitä, vaan sitä pitää käyttää ilmaisemaan strategia, ja kommunikoidaan strategiasta sekä auttaa yhdensuuntaistamaan yksilölliset, organisationaaliset ja eri osastojen väliset aloitteet yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Kaplan & Norton 1996, 25.)

5.2 Hyvän mittariston ominaisuudet

Tasapainotetun mittariston käyttöönottoaminen on toteutettava hyvin, vain silloin se auttaa yhdistyksen toiminnan kehittymistä. Ensin pitää miettiä strategian mukaiset tavoitteet, joihin halutaan päästä ja sen jälkeen seurata niiden toteutumista mittareiden avulla.

den avulla. Tavoitteita on siis voitava mitata. Sen lisäksi, että mittareilla nähdään, miten asetettuihin tavoitteisiin on päästy, niiden avulla myös tehdään päätöksiä tulevasta toiminnasta.

Hyvällä, päätöksenteossa käyttökelpoisella ja tehokkaalla, mittarilla on lukuisia ominaisuuksia. Tässä esitellään viisi keskeisintä ominaisuutta:

- relevanttius
- taloudellisuus
- validius
- reliabiliteettisuus
- uskottavuus (Laitinen 1998, 121 – 133.)

Mittareiden on oltava relevantteja päätösten tekemistä varten. Mittarit on valittava huolella, niillä tulee mitata toiminnan kannalta keskeisiä ja oleellisia asioita. Mittareiden tuottaman tiedon on oltava taloudellista tuottavaa. mittarin tuottamisen aiheuttamat kustannukset ja työmäärä eivät saa olla kohtuuttoman suuret verrattuna mittarin antamaan hyötyyn. Tämä tarkoittaa myös sitä, että mittarin tulee olla relevantti ollakseen edullinen. (Vilkkumaa 2005, 38 – 39.)

Kolmas hyvän mittarin ominaisuus on validius, eli oikeellisuus. Mittareiden tulee antaa riittävän oikeellista tietoa, joka on tarkkaa ja luotettavaa. Validiteetti kertoo mittarin kyvystä mitata menestystekijää, jota sen on tarkoitus mitata. Validiteetti on usein tärkeä tekijä mittarin tarjoaman lisäarvon kannalta. (Laitinen 1998, 129–130.)

Oikeellisuuden ohella hyvin tärkeä ominaisuus mittarille on reliabiliteetti eli tarkkuus. Tällä tarkoitetaan, että mittari antaa mittausten toistuessa samasta kohteesta hyvin lähellä toisiaan olevia tuloksia ilman suurta vaihtelua. Mittaustulosten hajontaa voi aiheuttaa esimerkiksi monivaiheinen mittausprosessi tai epätarkat ohjeet mittauksen suorittamisesta, jolloin mittaaminen voidaan suorittaa eri tavoilla. Mittarin tarkkuuteen vaikuttavat myös subjektiivisesti mittaajan ominaisuudet, kuten huolimattomuus. (Laitinen 1998, 131.)

Viidentenä tärkeänä ominaisuutena on uskottavuus. Päätöksentekijällä täytyy olla täysi luottamus mittariin. Vaikka mittari olisi muilta ominaisuuksiltaan laadukas, ei siitä ole päätöksenteossa hyötyä, jos päätöksentekijä ei luota siihen ja käytä sitä. Uskottavuutta ja luottamusta parantaa sekin, että päätöksentekijä on mukana laatimassa mittaria, jolloin hän ymmärtää sen toimintaa paremmin ja on sitoutunut siihen. (Laitinen 1998, 132 - 133.)

5.3 Miksi tasapainotettu mittaristo valittiin Kesälukioseuran kehittämiseen?

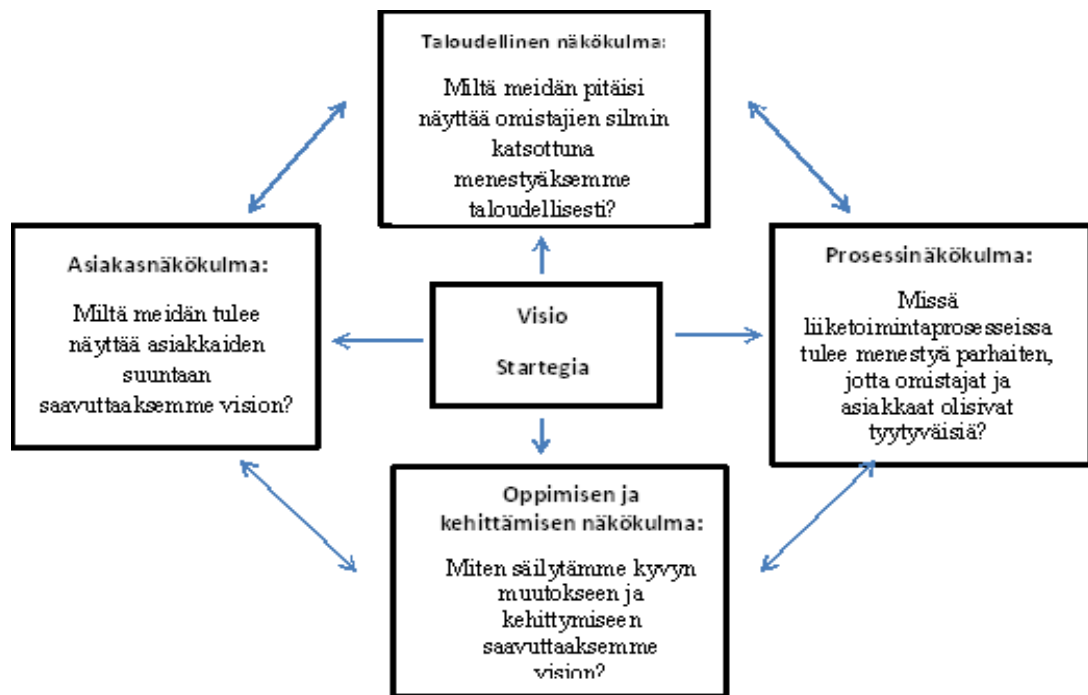
Tasapainotettu mittaristo valittiin Kesälukioseuran kehittämistyön työkaluksi, koska se on hyvä väline strategian toteuttamiseen ja jalkauttamiseen. Juuri nämä ovat jääneet tekemättä kohdeorganisaatiossa. Strategiaa saadaan samalla tarkennettua konkreettisemmalle tasolle. Suunnitelmallisessa toiminnassa on tärkeää miettiä toiminnan kriittisiä menetystekijöitä, eli miten strategiset tavoitteet saavutetaan. Kesälukioseuran toiminta saadaan seuraamaan paremmin strategiaa, kun strategisista tavoitteista on löydetty yhteisymmärrys ja koko organisaatio toteuttaa niitä tehokkaasti. Tällä hetkellä toiminta seuraa tiettyä vuosikiertoa, jossa ei juuri panosteta toiminnan strategiseen ohjaukseen, vaan mennään hyvin rutiininomaisesti totutun mukaan. Tärkeää olisi seuran henkilöstön ja hallituksen lisäksi saada strategiset tavoitteet myös sidosryhmien tietoon ja heidän toimintaansa. Näitä sidosryhmiä ovat mm. kansanopistot ja kesälukioseuran opettajat. Heidän osuutensa palvelujen toteuttamisessa on merkittävä ja vaikuttaa mm. asiakkaiden kokemaan laatuun ja siten asiakastytyvyyteen.

Tasapainotettu mittaristo on hyvä väline myös rahoittajia ajatellen. Kun strategisen toiminnan onnistumista saadaan mitattua ja mittaustulokset voidaan esittää rahoittajille, saadaan todennettua rahoituksen tarpeellisuus ja sillä saadut tulokset. Tämän rahoittajille raportoinnin merkitys korostuu kaiken aikaa Kesälukioseuran toiminnassa, kun rahoittajat vaativat yhä tarkempia selvityksiä myöntämiensä avustusten tarpeellisuudesta ja käytöstä.

5.4 Tasapainotettu mittaristo

Yksi parhaiten tunnettu ja eniten käytetty mittaristo on amerikkalaisten professorien, Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin luoma tasapainotettu mittaristo, Balanced Scorecard (BSC), suomalaisittain tuloskortti. BSC luotiin, koska aiemmin oli ollut käytössä lähinnä taloudellisia mittareita, mutta tiedon ja osaamisen merkitys yritysten kilpailukyvyssä oli koko ajan kasvanut. Taloudelliset mittarit kuvasivat huonosti yrityksen taitoa käyttää aineetonta omaisuuttaan, kuten osaamista, työntekijöiden motivaatiota, prosessien tehokkuutta ja asiakassuhteita. Toimintaa pitäisi näin ollen mitata useasta eri näkökulmasta, joista talous on van yksi. (Malmi ym. 2002, 15; Määttä & Ojala 2001, 22.)

Alkuperäinen Kaplanin ja Nortonin luoma Balanced Scorecard sisältää neljä eri näkökulmaa: talous, asiakas, prosessi ja oppiminen. Organisaatiot ovat kuitenkin usein soveltaneet BSC:tä itselleen paremmin sopivaksi ja muokanneet näkökulmia sen mukaan. (Malmi ym. 2006, 24.) Näkökulmiksi valitaan sellaiset, jotka ovat tärkeitä pitemmän aikavälin menestymisen kannalta ja jotka aidosti ovat merkittäviä organisaation menestymisen kannalta. (Vilkkumaa 2005, 349). Erityisesti Ruotsissa ja Suomessa sovellettaessa on usein otettu henkilöstönäkökulma viidenneksi näkökulmaksi. Muita käytettyjä näkökulmia ovat esim. ympäristönäkökulma ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulma. (Malmi ym. 2006, 24.) Kuviossa 2 on Balanced Scorecard -viitekehys Kaplanin ja Nortonin mukaan.



Kuvio 2. Balanced Scorecard -viitekehys Kaplanin ja Nortonin mukaan (Kaplan & Norton 1996, 9.)

Taloudellinen näkökulma määrittää lopullisesti organisaation menestymisen. Asiakasnäkökulma taas on tärkeä parannettaessa taloudellista tulosta. Asiakasnäkökulmassa asiakkaalle määritelty arvolupaus on keskeinen osa-alue strategiassa ja se välitetään asiakkaille sisäisten prosessien avulla. Hyvät tulokset sisäisissä prosesseissa merkitsevät parannuksia myös asiakkaisiin ja taloudelliseen tulokseen liittyvissä tuloksissa. (Kaplan & Norton 2004, 29.)

Oppimisen ja kasvun näkökulma kertoo, miten aineeton pääoma, ihmiset, organisaation ilmapiiri ja teknologia voivat yhdessä tukea strategiaa ja tuottaa kestäväää arvoa. Tämän näkökulman tulosten paraneminen ennakoii parannusta kaikkiin muihin näkökulmiin ja taloudelliseen menestykseen. Näin näkökulmien tavoitteet linkittyvät syy ja seuraus -suhteiksi. (Kaplan & Norton 2004, 29.)

Eri näkökulmien mittareilla on toisiinsa syy-seuraussuhde, joten niiden tulee olla tasapainossa keskenään. Jokaisen valitun mittarin on oltava osatekijänä syy-seuraussuhdeketjussa, joka kertoo organisaatiolle sen strategiasta (Kaplan & Norton

1996, 31.) Tarkkailemalla näkökulmien syy-seuraussuhteita varmistetaan strategian tehokas toteutus (Järvenpää ym. 2001, 198).

Julkisen sektorin ja yleishyödyllisen organisaation arvontuottaminen poikkeaa joiltain osin yksityisen sektorin mallista. Yleishyödyllisen organisaation, kuten Kesäluokioseuran, menestymistä kuvaa se, kuinka hyvin se onnistuu toteuttamaan perustehtäväänsä. Yksityisellä sektorilla on aina pystyttävä tuottamaan arvoa osakkeenomistajille, kun taas julkisen sektorin ja yleishyödyllisen organisaation on määriteltävä oma tavoitteensa suuresta määrästä tehtäviään. Yleishyödyllisen organisaation perustehtävää kuitenkin toteutetaan samalla tavoin kuin yksityisen sektorinkin – tyydyttämällä asiakkaiden tarpeet. Menestyminen perustuu sisäisten prosessien tuloksiin, joita aineeton pääoma tukee. (Kaplan & Norton 2004, 31.)

5.4.1 Taloudellinen näkökulma

Yrityspuolella taloudellisessa näkökulmassa mitataan niitä asioita, joista omistaja on kiinnostunut. Julkisella sektorilla yhteiskunta on omistajan roolissa ja sitä kiinnostaa usein tuotettujen palvelujen määrä ja laatu. Taloudelliset tekijät muodostavatkin lähinnä rajoitteen toiminnalle, kun yrityspuolella se on tavoite. Taloudellisen näkökulman mittarit kuvaavat, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti sekä tavoitteet, joihin strategioilla pyritään. (Malmi ym. 2002, 24 – 25.) Taloudellisen näkökulman tavoitteet toimivat keskipisteinä muiden näkökulmien tavoitteille ja mittareille. Taloudelliset tavoitteet ja mittarit toimivat taloudellisen toiminnan odotusten määrittelijöinä ja muiden näkökulmien lopullisena tavoitteena. (Kaplan & Norton 1996, 48.)

5.4.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman lähtökohdat ovat asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen ja se, miksi tuotteita tai palveluja ostetaan yritykseltä. Asiakasnäkökulma on koko mittariston ydin, sillä ilman oikeanlaisia tuotteita ja palveluja ei saada tuloja ja koko toiminnan pohja putoaa.

Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen ryhmään. Toinen ryhmä on niin sanottuja perusmittareita ja toinen asiakaslupauksen mittareita. Perusmittareita, jotka ovat melko yhdenmukaisia eri organisaatioissa, ovat yleensä muun muassa asiakas-tyytyväisyys ja -kannattavuus sekä uusien asiakkaiden lukumäärä. Asiakaslupauksen mittarit kertovat, mitä asiakkaille tulisi tarjota, jotta he olisivat tyytyväisiä ja uskollisia. Lisäksi ne vastaavat kysymykseen, miten houkutella uusia asiakkaita ja saavutetaan haluttu markkinaosuus. Asiakaslupauksen tekijöistä ja niiden mittareista tulisi selvästi ilmetä se, millä yritys aikoo kilpailussa menestyä. (Malmi ym. 2006, 25 - 26.) Käytännössä yritykset valitettavan usein keskittyvät vain perusmittareihin. Hyvän mittariston tulisi kuvastaa yrityksen kilpailustrategiaa. Mikäli mittaristo sopii lähes mille tahansa yritykselle, ovat mittarit todennäköisesti määritelty liian yleisellä tasolla. (Malmi ym. 2006, 26.)

5.4.3 Sisäiset prosessit -näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmassa mitataan niitä prosesseja, joissa yrityksen on onnistuttava erinomaisesti, jotta taloudellisen ja asiakasnäkökulman tavoitteet saavutetaan. (Malmi ym. 2002, 27). Tämän näkökulman mittarit keskittyvät niihin sisäisiin prosesseihin, joilla on suurin vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja taloudellisten päämäärien saavuttamiseen. (Kaplan & Norton 1996, 26 – 27).

Perinteisellä mittaamisella ja BSC:lla on olennaisia eroja siinä, miten suorituskykyä mitataan sisäiset prosessit -näkökulmassa. Tavanomainen mittaaminen seuraa ja kehittää olemassa olevia prosesseja. Yleensä seurataan ja mitataan vain prosessien kustannusta, laatua ja aikaa. BSC:ssa näkökulman tavoitteet ja mittarit on sen sijaan johdettu strategiasta, jotta ne kohtaavat taloudellisen ja asiakkuusnäkökulman. BSC tuo mukanaan yleensä myös täysin uusia prosesseja, joissa yrityksen on kunnostauduttava. Yritys voi esimerkiksi huomata, että sen pitää kehittää prosessi, jolla se voi ennakoida asiakkaiden tarpeita. BSC myös sisällyttää innovaatioprosessin yhtenä osatekijänä prosessinäkökulmaan. Perinteisesti mittaamisessa keskitytään lyhyen aikavälin prosessiin, jossa toimitetaan tämän päivän tuote tämän hetken asiakkaalle. Pitkätäkätimen taloudellinen menestyminen vaatii kuitenkin yritykseltä jopa aivan uusia tuotteita tai palveluja, joilla voidaan tyydyttää niin nykyisten kuin tulevienkin

asiakkaiden kasvavat vaatimukset. Yrityksen ei tule valita näiden lyhyen ja pitkän aikavälin prosessien väliltä, vaan niitä molempia sisällytetään tasapainotettuun mittaristoon. (Kaplan & Norton 1996, 27 - 28, 92 – 94.)

Kaikkien ydin- ja tukiprosessien mittaaminen tuskin on järkevää ja tehokasta, joten strategian tulisi määrittää, mikä tai mitkä prosessit valitaan seurannan kohteeksi BSC:iin. (Malmi ym. 2002, 28.)

5.4.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma

Organisaation oppiminen ja kasvu syntyy kolmesta lähteestä: ihmisistä, järjestelmistä ja toimintatavoista. Näkökulmassa on pohdittava, mitä osaamista tarvitaan asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen, ja miten sitä ylläpidetään ja kehitetään. (Malmi ym. 2001, 28.) Kyseessä on näin siis myös yksi oppivan organisaation kehittämiseksi vaadittava rakenne.

Oppimis- ja kasvunäkökulmassa tulisi määritellä ”infrastrukturi”, joka organisaation on kehitettävä menestyäkseen myös tulevaisuudessa. Tämän infrastruktuurin avulla voidaan saavuttaa kolmessa muussa näkökulmassa erinomainen lopputulos. organisaation on investoitava välttämättömiin lähtökohtiinsa eli ihmisiin. Kaplan ja Norton ovat kokemustensa myötä löytäneet kolme pääluokkaa tässä näkökulmassa:

1. työntekijöiden kyvyt
2. tiedotusjärjestelmien toimivuus
3. motivaatio, valtuuttaminen ja linjaus. (Kaplan & Norton 1996, 126 - 127.)

Nykyään kaikki on niin automatisoitua, että työntekijöiden ei enää tarvitse keskittyä tietyn tehtävän jatkuvaan tehokkaaseen tekemiseen. Jos asiakkaille näkyviä prosesseja ja suorituskkyä halutaan kehittää ja parantaa, sen on lähdettävä työntekijöistä, jotka ovat lähimpänä sisäisiä prosesseja. Työntekijöiden on opittava hyödyntämään ajatteluaan ja luovia kykyjään toteuttaakseen organisaation päämäärät. On myös kiinnitettävä huomiota työntekijöiden tyytyväisyyteen, tuottavuuteen ja pysyvyyteen. Työntekijät tarvitsevat myös tarkkaa ja ajantasaista tietoa ja palautetta mm. asiakkaista ja tuotteista/palveluista. Erinomainen tiedotusjärjestelmä on perusedellytys,

jotta työntekijät pystyvät parantamaan prosesseja. Mutta edes taitava työntekijä ja erinomainen tiedotusjärjestelmä eivät takaa organisaatiolle menestystä, jos henkilöltä ei löydy motivaatiota tai sille ei anneta valtuuksia tehdä päätöksiä ja toimia. (Kaplan & Norton 1996, 127 – 136.)

5.5 Tasapainotetun mittariston mittareiden johtaminen

Tasapainotetun mittariston mittareita johdetaan pääasiassa kahdella tavalla:

1. Noudattaen syy-seurauslogiikkaa
2. Kriittisten menestystekijöiden kautta

1. tapa:

Strategiasta lähdetään etenemään mallintaen syy-seuraussuhteet. Syy-seuraussuhteita voidaan kuvata sanaparilla jos – sitten. Esimerkiksi: Jos työntekijöiden tuotekoulutusta lisätään, silloin he ovat perillä kokonaisesta valikoimasta tuotteita, joita voivat myydä. Jos työntekijät ovat tietäväisempiä tuotteista, silloin heidän myyntitehokkuutensa kasvaa ja niin edelleen. Tällaisten päättelyketjujen tuloksena syntyvä mittaristo kuvaa strategiaa; mihin keskittymällä kilpailussa pärjätään. (Kaplan & Norton 2006, 149.)

Kun kaikki ketjut kuvataan yhdessä, tulee strategiakartta. Strategiakartta siis kuvaa, kuinka organisaatio tuottaa arvoa. Aineettoman pääoman kehittäminen ja fokusointi parantavat prosessin tulosta, mikä taas tukee asiakkaisiin liittyviä tuloksia. Yleishyödyllisten organisaatioiden menestymistä kuvaa se, kuinka ne onnistuvat toteuttamaan perustehtävänsä – mission. Perustehtävä toteutetaan täyttämällä asiakkaiden tarpeet. Sisäisten prosessien onnistuminen ja tulokset määrittävät menestymisen, jota aineeton pääoma, eli oppiminen ja kasvu, tukee. (Kaplan & Norton 2004, 29 – 31.)

2. tapa:

Tässä tavassa mittarien johtaminen perustuu näkökulmiin ja kriittisiin menestystekijöihin. Kullekin näkökulmalle määritetään kriittiset menestystekijät, eli missä tulee olla hyvä, jotta organisaatio kehittyisi haluttuun suuntaan. Mittarit johdetaan tämän jälkeen kriittisten menestystekijöiden pohjalta. Kriittisiä menestystekijöitä ei saa olla

montaa, koska tällöin myös menestystekijöille määriteltyjä mittareita tulee helposti liian paljon. Vaarana on myös, että mittariston eri osat jäävät toisistaan irrallisiksi kokonaisuuksiksi ja näkökulmien väliset syy-seuraussuhteet jäävät pohtimatta ja kirjaamatta. (Malmi ym. 2006, 73.)

Opinnäytetyössä käytetään enimmäkseen tätä jälkimmäistä tapaa. Määritellään näkökulmat ja sen jälkeen kriittiset menestystekijät ja niille mittarit. Tähän vaihtoehtoon päädyttiin yhdessä Kesälukioseuran kanssa lähinnä käytännön syistä, tapa tuntui luontevammalta ja helpommalta sisäistää.

Edellä esitetyt kaksi eri mittariston johtamistapaa eivät kuitenkaan ole toisistaan irrallisia, vaan syy-seuraussuhde tulee pitää mielessä aina mittareita luotaessa. Siksi nämä kaksi tapaa kulkevat myös osin rinnakkain työn edetessä.

5.5.1 Lähtökohtana missio, visio ja strategia

Missio on yksi strategian perusosista. Missio on vastaus siihen, miksi organisaatio on olemassa ja mihin toiminnalla halutaan päästä. Missio muodostuu yrityksen visiosta, toiminta-ajatuksista ja arvoista. (Hämäläinen & Maula 2006, 15.)

Visio on tahtotila, näkemys tilasta, jossa organisaation halutaan olevan tietyn ajan kuluttua. Vision tulee olla tavoitteellinen, mutta silti realistinen. Sen siis tulisi kuvata tilaa, johon halutaan, mutta nykyisellä tavalla ei päästä. Visio antaa strategialle suunnan. (Malmi ym. 2006, 62.)

Strategia tarkoittaa pitkän aikavälin tavoitteita ja suunnitelmaa, joka kertoo minne ollaan menossa ja miten. Strategialla selvennetään yrityksen päämäärät ja tavat, joilla niihin päästään, eli miten visio saavutetaan ja missio toteutetaan. Strategiatyö on olemassa olevien asioiden kyseenalaistamista. Pohditaan, miten toimintatapoja voisi muuttaa tai parantaa, jotta tavoitteet saavutetaan. (Hämäläinen & Maula 2006, 16.)

Kaikki strategiat ovat abstrakteja kuvauksia ja näkemyksiä, ne eivät siis ole mitattavia ilmiöitä. Strategiat ovat jonkun tai joidenkin näkemyksiä joko etukäteen määritellyistä tavoitteista tai jo toteutuneesta strategiasta, jolloin puhutaan toiminnassa muo-

dostuneista toimintamalleista. ”Strategia on organisaation jäsenten yhteisesti jakaman maailmankuva.” (Määttä 2000, 60.)

Organisaation muuntautumiskyky on pystyttävä säilyttämään myös strategian jalkauttamisen aikana, eli muutettaessa strategisia päämääriä käytännöksi, koska toimintaympäristö muuttuu koko ajan. Näin alussa strategiaan kirjatut päämäärät eivät välttämättä ole lopullisia, eikä organisaation onnistuminen ole kiinni siitä saavuttaako se alkuperäiset tavoitteensa, vaan strategiatyössä ylletään saavutuksiin pitkin matkaa. (Salminen 2008, 220 – 221) Huomio pitää kiinnittää mm. organisaation henkisten resurssien tehokkaaseen valjastamiseen strategian toteuttamisessa. Strategioissa onnistutaan parhaiten juuri siksi, että organisaatio oppii prosessin aikana toimimaan yhdessä yhtenä tehokkaana tiiminä. (Salminen 2008, 231 – 233)

5.5.2 Kriittiset menestystekijät

Kuhunkin tasapainotetun mittariston näkökulmaan kiteytetään strategian ydin kriittisinä menestystekijöinä. Ne ovat asioita, joissa onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa pitkällä aikavälillä ratkaisevasti organisaation menestymiseen. Sen lisäksi, että ne ovat strategisesti tärkeitä, organisaation on pystyttävä vaikuttamaan niihin toimenpiteillään. Kriittiset menestystekijät vastaavat kysymykseen, missä organisaation on onnistuttava, jotta se toteuttaa toiminta-ajatustaan ja visiotaan. (Määttä & Ojala 2001, 62.; Malmi ym. 2002, 67.)

Ehdotuksia kriittisiksi menestystekijöiksi tulee alkuun yleensä paljon, koska jokaisella mittariston luomisprosessissa mukana olevalla on oma käsityksensä tärkeistä onnistumista vaativista asioista. Keskeinen kriteeri menestystekijöitä arvioitaessa ja valittaessa on yrityksen perustehtävä ja tulevaisuuden visio. (Määttä 2000, 214 – 215.)

5.5.3 Oppiva organisaatio osana tasapainotettua mittaristoa

Kesälukioseura toivoisi olevansa tulevaisuudessa myös oppiva organisaatio, minkä vuoksi oppivan organisaation perusajatukset ovat työn viitekehyksessä mukana. Oppivan organisaation ajatukset tukevat hyvin tasapainotetun mittariston luomista ja

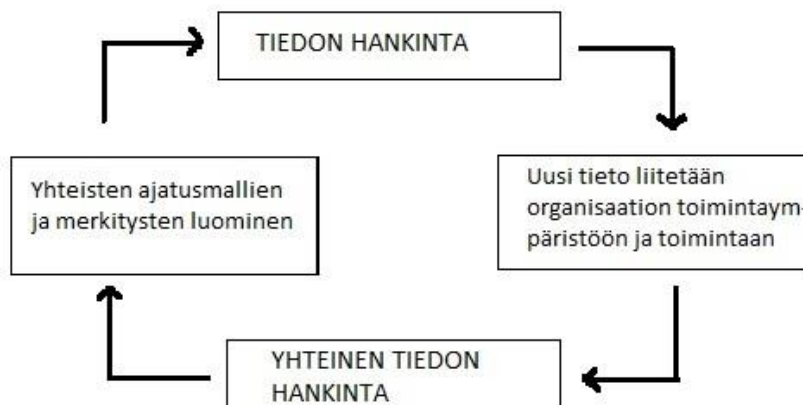
käyttöönottoa. Oppivassa organisaatiossa, kuten tasapainotetussa mittaristossakin, aineeton pääoma on tärkeässä roolissa. Kehittämistyössä ei ole tarkoituksena luoda Kesälukioseurasta oppivaa organisaatiota, vaan käyttää hyväksi sen ajatuksia erityisesti oppimis- ja kasvu -näkökulmassa.

Oppiva organisaatio on yhteisö, joka muuttaa jatkuvasti itseään ja tekee jäsentensä oppimisen helpoksi. Terminä se kuvaa yksilöitä ja tiimejä jatkuvaan oppimiseen ja työsuoritusten parantamiseen kannustavaa organisaation toimintatapaa. Oppiva organisaatio on vahvasti asiakaslähtöinen ja sen taustalla vaikuttavat arvot sekä visio. Organisaation on myös reagoitava nopeasti muutoksiin, opittava muilta ja sallittava itselleen virheitä ja otettava niistä opikseen. Oppivan organisaation ihmiset kehittävät jatkuvasti itseään ja tavoitteita asetetaan yhdessä, jolloin ihmiset myös oppivat oppimaan yhdessä. Näin oppiva organisaatio kykenee oppimisprosessiin, jossa luodaan uutta taitotietoa. (Ruohotie 1998, 40.)

Oppimisella voidaan käsittää erilaisia asioita oppivasta organisaatiosta puhuttaessa. Oppiminen voi olla esimerkiksi:

- a) reagoimista toimintaympäristön muutoksiin järjestelmällisesti
- b) perinteistä kouluoppimista, jossa käsitellään tietoa sellaisenaan tai tuotetaan sitä uudelleen muokattuna
- c) itseohjautuvaa oppimista, eli aktiivista tiedon hankintaa ja muokkausta
- d) toiminnan kehittämistä yhteistoimintana.

Oppivassa organisaatiossa korostetaan, että oppimisen tulisi tapahtua kiinteässä yhteydessä jokapäiväiseen toimintaan ja toimintaympäristöön. (Leskelä 2002, 129; Sarala & Sarala 1996, 55.) Organisaation oppimista voidaan kuvata oppimiskehällä, johon kuuluu: oppiminen ja kokemus, opitun arviointi, opitun muuttaminen abstraktiksi malliksi sekä kokeilu/ mallin soveltaminen uudessa tilanteessa.



Kuvio 3. Kolbin oppimiskehä (Kauhanen 2004, 153)

Yksilöiden sitoutumista ja aloitteellisuutta edesautetaan jakamalla vastuuta. Oppiva organisaatio on rakenteeltaan matala. Osallistuvalla, aktiivisella henkilöstöllä on yhteinen näkemys visiosta ja toiminnan päämääristä sekä halu toimia niiden eteen. Tästä syystä on tärkeää huolehtia organisaatio viestinnän laadusta. (Leskelä 2002, 127 – 128; Ruohotie 1998, 41.)

Henkilöstön toimintavalmiutta ja suoritustasoa pyritään lisäämään eri kehittämismenetelmillä. Koulutus ei ole ainoa kehittämistapa, vaan esimerkiksi perehdyttäminen, työkierto, ryhmätyöskentely ja opintomatkat ovat hyviä vaihtoehtoja kehittämistarkoituksiin. Kehittäminen ei ole yksittäinen tapahtuma, jolla on alku ja loppu, vaan se tulee käsittää jatkuvana tapahtumana, jota tuetaan suunnitelmallisilla kehittämistoimilla. (Ruohotie 1998, 103.)

Koulutusta voidaan käyttää kehittämismuotona myös tehottomasti. Ei osata nähdä asioita pitemmällä tähtäimellä, vaan keskitytään vain akuutteihin tarpeisiin eikä huomata mahdollisuuksia, joilla voitaisiin turvata tulevaisuudenkin menestys. Keskeinen keino välttää tehoton koulutus, on huolehtia hyvästä arvioinnista. Arvioinniksi ei riitä pelkkä tyytyväisyyskysely vaan on seurattava myös koulutuksen aikaansaamia muutoksia käyttäytymisessä. Tällaisia muutoksia ovat esimerkiksi prosessien sekä palvelu- ja laatutason muutokset, asiakaspalautteet, innovaatiot ja tuottavuuden kehitys. Koulutus voi epäonnistua myös siksi, ettei suunnitellulla koulutuksella ole yhtymäkohtia organisaation tehtävään, visioon ja arvoihin. Osaamista tulisi kehittää

huomioon ottaen tulevaisuuden näkymät sekä ymmärtäen perusteellisesti organisaation osaamistarpeet. (Ruohotie 1998, 104.)

5.5.4 Aineeton pääoma

Taloudellisten seikkojen ohella aineettomat menestystekijät ovat tärkeänä osana vaikuttamassa menestymiseen ja toiminnan kehittämiseen. Jokaisessa organisaatiossa tulisi systemaattisesti pohtia, mitkä ovat oman toiminnan kannalta tärkeimmät aineettomat menestystekijät. Aineettomia menestystekijöitä ovat organisaation strategisesti tärkeät aineettomat voimavarat sekä toiminnot, joilla parannetaan näitä voimavaroja sekä tehostetaan niiden käyttöä. Aineeton pääoma on käsite, jota käytetään aineettomien menestystekijöiden analysoinnissa ja tunnistamisessa. Aineettomasta pääomasta voidaan käyttää myös muita nimityksiä, kuten älyllinen pääoma, tietopääoma, osaamispääoma ja aineeton varallisuus. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Silanpää 2007, 27 - 28.)

Aineeton pääoma koostuu mm. henkilöstön osaamisesta, imagosta ja prosesseista. Aineeton pääoma on kattava käsite ja samalla myös hieman epämääräinen. Aineettoman pääoman käsitteen ymmärtämisessä auttaa sen vertailu fyysiseen pääomaan. Fyysistä pääomaa on kaikki konkreettinen, kuten laitteet, valmistusmateriaalit, kiinteistöt sekä taloudellinen pääoma. Taulukossa 2 on listattu selkeimpiä eroja fyysisen ja aineettoman pääoman välillä. (Kujansivu ym. 2007, 28 – 31.)

Taulukko 2. Fyysisen ja aineettoman pääoman eroja (Kujansivu ym. 2007, 31)

<i>Fyysinen pääoma</i>	<i>Aineeton pääoma</i>
Esim. tuotantolaitteet	Esim. yrityksen imago, asiakassuhteet
Konkreettisia asioita	Abstraktia, näkymätöntä
Selvät omistajuussuhteet	Omistajuussuhteet vaikea määrittää
Mahdollista ostaa ja myydä	Myyminen ja ostaminen usein mahdotonta
Sidottu kerrallaan yhteen käyttötarkoitukseen	Voidaan hyödyntää samanaikaisesti eri käyttötarkoituksissa
Kuluu käytettäessä	Ei vähene käytettäessä
Investointiin liittyvät riskit ja mahdollisuudet paremmin hallittavissa	Investointiin liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia vaikea arvioida etukäteen

Voittoa tavoittelemattomana järjestönä ja pienenä organisaationa Kesälukioseuralla ei ole niinkään merkittävää fyysistä pääomaa. Sen sijaan aineeton pääoma on kilpailuvaltti ja tärkeä osa koko järjestön olemassaoloa, toimivuutta ja sen kehittymistä. Seuralla on vuosikymmenten saatossa muodostunut mm. paljon yhteistyöverkostoja (esim. kansanopistot, lukiot, jäsenjärjestöt, Suomi-koulut ja pakolaisjärjestöt), pitkäaikaisella toiminnanjohtajalla on muodostunut juuri tällä alalla tarvittavaa tietotaitoa ja seuran imago on hyvä ja luotettava. Muiden työntekijöiden vaihtuvuutta on ollut melko paljon, johtuen mm. työn kausiluonteisuudesta (sesonki kesäaika). Tästä syystä on tärkeää, että hiljainen tieto siirtyisi aina uusille työntekijöille. Monet opettajina toimivat ovat itse olleet aikoinaan kurssilaisena seuran kursseilla ja myös opettaneet useampina vuosina. Heilläkin on näin ollen paljon annettavaa Kesälukioseuralle ja uusille kurssilaisille, mikä puolestaan lisää entisestään aineettoman pääoman määrää.

6 TASAPAINOITETUN MITTARISTON LUOMINEN KESÄLUKIOSEURA RY:LLE

Mittariston avulla strategia on tarkoitus muuntaa toiminnaksi. Kun strategia mittaroidaan, on määriteltävä täsmällisesti, mitä strategialla ja strategisilla tavoitteilla tarkoitetaan. Kesälukioseuran strategiassa 2009 – 2014 ei ole määritelty tarkasti varsinaisia strategisista tavoitteista, joten aivan aluksi on määriteltävä ne. Seuraavana vaiheena on luotava aito yhteisymmärtämys näistä tavoitteista ja keinoista, joilla niihin pyritään. Kun on päästy yksimielisyyteen, voidaan ryhtyä määrittelemään mittareita. Mittarien on oltava sidoksissa visioon ja strategiaan sekä syy-seuraussuhteessa toisiinsa. Kesälukioseuran tapauksessa mittarit painottuvat lähinnä palvelujen laatuun ja määrään liittyviin suureisiin. Kun mittarit on löydetty, asetetaan niille tavoitteet ja vastuhenkilöt, jotka vastaavat tavoitteiden saavuttamisesta. (Malmi, Peltola & Toivainen 2006, 19 – 20.) Tämä viimeinen vaihe jää opinnäytetyön ulkopuolelle ja Kesälukioseura hoitaa sen itsenäisesti. Mikäli mittaristolla pyritään ohjaamaan toimintaa, tulisi mittareihin pystyä vaikuttamaan. Strategisesti menestyksen kannalta tärkeät seikat eivät tällöin välttämättä olekaan niitä, joita tulisi mitata mittaristossa.

6.1 Kehittämistyön vaiheet

Varsinainen kehittämistyö mittariston luomiseksi aloitettiin tammikuussa 2012. Kesälukioseuran toiminnanjohtajan kanssa keskustelimme siitä, mitä mittaristolta odotetaan. Tärkeimmiksi asioiksi nousivat, että Kesälukioseuralla tulee olla tarvelähtöistä toimintaa rahoittajien näkökulmasta ja rahoittajille pitää pystyä perustelemaan toiminnan tärkeys ja rahoituksen tarve. Kesälukioseuralla on edelläkävijän rooli koulutuskentässä, mikä luo sisäistä vastuuta toiminnan laadusta ja sen kehittämisestä. RAY:n indikaattoreissa painopisteenä on kehittävä itsearviointi, joten se on huomioitava myös mittaristoa luotaessa. Samoin rahoittajien vaatimukset ja painopisteet rahoituksessa ovat avainasemassa. Määrällisiä mittareita olisi huomattavasti helpompi löytää, mutta tässä tapauksessa relevanttia ja haasteellista on löytää laadullisia mittareita. Mittariston haluttiin myös helpottavan niin työntekijöiden kuin hallituksenkin perillä oloa asioista. (Yli-Viikari, henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2012.)

Rahoittajat ovat oleellisena osana mittariston luomisessa, koska RAY vaatii jatkuvasti yhä yksityiskohtaisempaa näyttöä toiminnan laajuudesta, laadusta ja merkityksestä. Vuonna 2012 RAY:n avustuksen saajat alkoivat käyttää osana vuosiselvitystä uudistettuja valvontalomakkeita, joilla he raportoivat edellisen vuoden avustusten käyttöä. Valvontalomakkeiden tarkoituksena on antaa rahoittajalle oikeaa ja ajanmukaista tietoa avustuksen saajan taloudellisesta tilanteesta, avustustarpeesta ja hallinnon tasosta. Tavoitteena on, että RAY pystyy kohdistamaan avustuksensa laadukkaammin. (Raha-automaattiyhdistyksen [www-sivut](http://www.sivut).)

RAY:n valvontalomakkeita hyödynnetään seuran mittariston luomisessa. On tärkeää, että mittareilla saadaan relevanttia tietoa myös rahoittajia ajatellen. Näin säästytään kaksinkertaiselta mittaamiselta. RAY rahoittaa vain pakolaiskursseja, mutta lähtökohtana on se, että jos yhdellä rahoittajalla on tietyt vaatimukset, on oletettavaa, että ne ovat tärkeitä myös muille rahoittajille. Rahoittajien osuutta ja Kesälukioseuran toiminnan vaikuttavuutta ja tarkoituksenmukaisuutta heidän silmissään pohditaan koko ajan taustalla mittaristoa luotaessa.

Mittariston luomisessa oli kolme keskeistä vaihetta, ne on kuvattu seuraavassa kuviossa.



Kuvio 4. Mittariston luomisen päävaiheet

Tarkempia strategisia tavoitteita ryhdyttiin määrittelemään siten, että ensin Kesäluukioseuran toiminnanjohtajan kanssa valmisteltiin hallitukselle pohjamateriaalia tasapainotetusta mittaristosta ja siitä, mihin kehittämistyöllä pyrittiin. Tässä materiaalissa selvitettiin tasapainotetun mittariston pääperiaatteet lyhyesti sekä mitä hyötyä kehittämistyö tulisi tuomaan seuralle. Tutkijana esittelin toiminnanjohtajan ja puheenjohtajan avustuksella kehittämistyön tavoitteet hallitukselle 7.3.2012. Samalla käytiin myös strategiaa läpi. Hallitusta pyydettiin tutustumaan pohjamateriaalin lisäksi Kesäluukioseuran strategiaan 2009 - 2014 ja miettimään tarkempia strategisia tavoitteita seuraavaan kokoukseen. Hallituksen jäsenet lähettivät ajatuksiaan ja ehdotuksiaan minulle etukäteen sähköpostilla, jotta sain koostettua tapaamista varten esille tulleet asiat. Ajatustyön pohjana he käyttivät neljää näkökulmaa, jotka yleisesti ovat käytössä tasapainotettua mittaristoa tehtäessä, eli asiakas, sisäiset prosessit ja toimintatavat, talous sekä oppiminen ja kasvu, joka sisälsi henkilöstönäkökulman.

Seuraavassa tapaamisessa 25.4. kävimme ensin toiminnan- ja puheenjohtajan kanssa läpi hallituksen jäsenten lähettämät ajatukset strategisista tavoitteista. Sen jälkeen keskustelimme kaikki yhdessä strategisista tavoitteista eri näkökulmat huomioiden ja pyrittiin löytämään niistä yhteisymmärrys. Pohdimme myös kriittisiä menestystekijöitä. Hallituksen jäsenet toivoivat vielä lisää aikaa omalle asian työstölleen, koska moni asia selkeni heille vasta tässä tapaamisessa. Kriittisiä menestystekijöitä ja strategisia tavoitteita käytiin läpi ensin pedagogisen työryhmän kokouksessa 29.5. ja koko hallituksen kanssa niitä käsiteltiin lisää 11.6. Samalla käytiin läpi myös lukiolaiskyselystä saatuja tuloksia.

Lopulliseen muotoon strategiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät saatiin vuoden 2014 syksyn ja vuoden 2015 kevään aikana olemassa olevien tietojen pohjalta. Tämän lopullisen muotoilun tein yhdessä toiminnanjohtajan ja kurssisihteerin kanssa. Edellä mainitut olemassa olevat tiedot sisältävät omaa havainnointiani kuusivuotisen

hallituskauteni sekä kolmevuotisen toiminnantarkastajakauteni ajaltani, haastatteluja ja keskusteluja seuran opettajien, työntekijöiden ja luottamushenkilöiden kanssa sekä Kesälukioseuran dokumentteja.

6.2 Näkökulmien määrittely

Lopullisiksi näkökulmiksi Kesälukioseuralle muotoutuivat lopulta nämä neljä: Asiakkaat, sisäiset prosessit, oppiminen ja kasvu, johon kuuluu henkilöstö, sekä talous ja resurssit. Pienen organisaation kyseessä ollessa koettiin henkilöstön kehittämisen ja oppimisen olevan niin keskeinen osa sisäisiä prosesseja ja toimintatapoja, että ne olisi haluttu yhdistää yhdeksi näkökulmaksi. Asioiden jäsentelyn ja kokonaisuuden kannalta päätettiin kuitenkin käsitellä niitä erillisenä näkökulmana, oppiminen ja kasvu, kun kaikille selkiytyi, mitä asioita näihin näkökulmiin sisältyy.

Asiakkaat nimitys haluttiin aluksi vaihtaa kohderyhmäksi, koska se kuvasi hallituksen mielestä paremmin opiskelijoiden ja opettajien roolia. Kohderyhmä käsitteenä voi kuitenkin johtaa harhaan ja työssä pitäydytään siksi asiakas -nimityksessä. Palveluprosessinhan tulee lähteä nimenomaan asiakkaasta, heidän tarpeistaan ja toiveistaan, ja myös päättyä asiakkaaseen. Eli prosessi päättyy asiakkaan tyytyväisyyden varmistamiseen ja jälkimarkkinointiin.

Näkökulmien valinta oli lopulta melko yksimielistä. Totesimme jo alussa toiminnanjohtajan kanssa, että neljä yleisesti käytettyä ovat sopivia kohdeorganisaatioonkin. Hankaluuksia strategisten tavoitteiden tarkentamisessa ja näkökulmien lopullisessa valinnassa aiheutti sen sijaan eräänlainen yhteisen kielen puuttuminen. Kaikki Kesälukioseuran työntekijät ja hallituksen jäsenet ovat humanistisilta aloilta ja liiketaloudelliset käsitteet ja ajattelutapa olivat heille vieraita. Siksi alkuun näkökulmien nimetkin poikkesivat lopullisista. Koska kehittämistyö opinnäytetyönä kuitenkin on liiketaloudellinen, katsoin tutkijana parhaaksi pysytellä kirjallisessa työssä liiketaloudellisissa termeissä. Lopputulosta on näin myös helpompi soveltaa muihin organisaatioihin ja kohdeorganisaatio saa samalla toimintaansa tietynlaista liiketoimintaosaamista, jota toivoivat toimeksiannon yhteydessä. Mittariston luomisessa luonnollisesti huomioidaan organisaation ominaispiirteet eikä tarkoitus ole tehdä, sen pa-

remmin organisaatiosta kuin mittaristostakaan, liian liikeyritysmäistä. Kesälukioseuran omissa dokumenteissa käytetään tarvittaessa heille sopivampia termejä. Esimerkiksi RAY vierastaa avustustenantajana asiakas -nimitystä. Heille suunnatuissa asiakirjoissa ja selvityksissä käytetään opiskelija ja oppilas nimityksiä.

Asiakasnäkökulma on luonnollisesti kaikkien organisaatioiden kannalta oleellinen näkökulma. Ilman sitä ei ole toimintaakaan. Asiakkaisiin kuuluu opiskelijoiden ohella myös opettajat siltä osin, että heidät pitää onnistua rekrytoida joka vuosi uudelleen. Koska Kesäyliopisto ei ole oppilaitos, sillä ei myöskään ole vakituisia opettajia, vaikka monet toki ovatkin samoja useina vuosina. Monet aiemmin Kesälukioseuran kursseille osallistuneet hakeutuvat myös myöhemmin opettajiksi tai ohjaajiksi.

Sisäiset prosessit tuli näkökulmaksi, koska pienessä organisaatiossa, joka toimii enimmäkseen ulkopuolisella rahoituksella, on toiminnan kestettävä koko ajan ulkopuolista tarkastelua ja kaiken toiminnan on oltava hyvin perusteltua rahoituksen saamiseksi. Avainasemassa on koko ajan se, mitä tulee tehdä, jotta menestyy ja toiminta olisi turvattua tulevaisuudessakin. Nämä asiat on luonnollisesti myös tehtävä hyvin, jotta asiakkaat ovat tyytyväisiä ja imago pysyy hyvänä. Imago ja tyytyväiset asiakkaat ovat ensiarvoisen tärkeitä, koska suurimittaiseen markkinointiin ei ole varaa ja mahdollisuutta. Pienellä, välillä alimitoitettullakin, toimistohenkilöstöllä tulee saada paras mahdollinen tulos. Tällöin toimintatapojen on oltava tehokkaita ja tarkoituksenmukaisia.

Oppiminen ja kasvu -näkökulma on tärkeässä roolissa siksi, että toimintaa pystytään kehittämään ja palveluiden ja toiminnan laatu voidaan taata. Tämä onnistuu vain, jos henkilöstö kasvaa ja kehittyy työnsä mukana ja pääsee lisäämään oppimistaan tarpeellisilla tavoilla. Innovatiivisuus on yksi Kesälukioseuran arvoista, joten sen tulee olla olennainen osa jokapäiväistä toimintaa. Se sisältyy myös osana tähän näkökulmaan. Osaaminen ja oppiminen ovat myös saatava tehokkaaseen käyttöön. Osaamisen lisäksi, ja myös sen tueksi, tarvitaan motivaatiota. Motivoitunut ja osaava henkilöstö on pohja hyvin toimivalle organisaatiolle ja innovatiivisuudelle.

Vaikka Kesälukioseura ei olekaan voittoa tavoitteleva organisaatio, talous on tärkeässä roolissa. Sen suhteen myös tarvittaisiin kehitystä, sillä suuri osa avustuksista on

katkolla joka vuosi. Avustusten pysyvyydestä, saati pysymisestä mukana yleisen kustannustason noustessa, ei ole varmuutta. Avustusmäärärahoihin päinvastoin tehdään jatkuvasti leikkauksia ja avustuspäätökset tulevat toiminnan kannalta myöhään. Taloudessa esiinnousseita kysymyksiä onkin tähän asti seurassa pohdittu lähinnä yksittäisinä asioina, ei niinkään yhtenä kokonaisuutena ja strategisena tavoitteena, jota sen ehdottomasti tulisi olla.

Raha on vain yksi resursseista. Sen lisäksi on myös aineettomia resursseja, joista tärkeimpänä henkilöresurssit. Niiden on oltava yhtäläillä riittävällä tasolla kuin rahallistenkin, jotta toiminta voi olla onnistunutta ja tasapainoista.

6.3 Kesälukioseuran kriittiset menestystekijät toimintalohkoittain

Kun näkökulmien osalta on määritelty strateginen tavoitetila, konkretisoidaan tavoitetilat kriittisillä menestystekijöillä. Kriittisten menestystekijöiden muodostaminen tapahtui yhdessä Kesälukioseuran työntekijöiden ja hallituksen kanssa omien havaintojeni, haastattelujen ja keskustelujen perusteella, sekä näihin oppivan organisaation ajatuksia hyödyntäen. Käsittelen kriittisiä menestystekijöitä näkökulmittain. Osa kriittisistä menestystekijöistä on samoja jokaisen kolmen toimintalohkon osalta. On myös menestystekijöitä, jotka ovat erityisiä eri toimintalohkoille niiden toiminnan lähtökohtien, luonteen ja rahoituksen vuoksi. Pakolais- ja ulkosuomalaiskursien kohdalla menestystekijöitä pohdittaessa niiden katsottiin olevan sen verran samankaltaisia, ettei ollut tarkoituksenmukaista yrittää löytää niihin eroavaisuuksia. Pienin muutoksin pystytään molemmissa toimintalohkoissa käyttämään samaa taulukkoa.

6.3.1 Kesälukiotoiminta

Talouden tulee olla tasapainossa ja ennakoitavaa, jotta toimintaa voidaan pyörittää tavoitteellisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Avustusten määrä tulisi olla tiedossa hyvissä ajoin toimintaa suunniteltaessa ja määrä tulisi saada myös vakiinnutettua. Muiden kuin taloudellisten resurssien, eli aineettomien ja henkilöresurssien, tulee olla riittävät toimintojen turvallisen ja laadukkaan suunnittelun ja toteutuksen takaamiseksi. Niiden tulisi riittää perustyön lisäksi myös kehittämistyöhön. Kehittämistyö

on tärkeää, jotta voidaan paremmin toteuttaa asiakkaiden tarpeita ja toisaalta myös hankkia uusia rahoituskanavia.

Koko toiminta perustuu asiakaslähtöisyyteen. Opiskelijoilla on oltava mahdollisuus innostavassa ja kannustavassa opiskeluympäristössä ja -ilmapiirissä parantaa tai syventää taitojaan. Tavoitteena on löytää opiskelun ilo ja tavoitteellisuus omaa opiskelua ajatellen. Tärkeää siis on, että kurssitarjonta vastaa kysyntään niin laadullisesti (mitä opetetaan ja miten) kuin määrällisesti (kuinka paljon opetusta järjestetään). Opetuksessa on luotava asiakkaille lisäarvoa ja muistettava innovatiivisuus. Niin opiskelun, opiskeluympäristön kuin opetuksenkin on oltava innostavia ja annettava osallistujille onnistumisen kokemuksia. Asiakaslähtöisyys toiminnassa on Kesälukioseuran tapauksessa etenkin opiskelijälähtöisyyttä, mutta myös opettajälähtöisyyttä. Pätevät opettajat on saatava joka vuosi rekrytoitua vapaa-ajallaan töihin

Sisäiset prosessit -näkökulmassa tärkeää on, että opettajat kokevat työnsä mielekkääksi. Heidän on myös oltava valmiita kokeilemaan ja luomaan uusia opetustapoja kursseilla ja olla läsnä opiskelijoiden kanssa myös oppituntien ulkopuolella. Kaikkien kurssien suunnitteluun ja toteuttamiseen osallistuvien työntekijöiden on sitouduttava yhteisiin tavoitteisiin. Näin taataan onnistunut yhteistyö sidosryhmien välillä.

Markkinointiviestinnän tulee onnistua hyvin, jotta asiakaspotentiaali tavoitetaan. Markkinointiin ei pystytä käyttämään suuria määriä rahaa, siksi on löydettävä tehokaimmat keinot ja väylät. Verkostoituminen on tärkeää niin markkinointiväylien löytämisessä kuin imagon luomisessakin. Niin imagon luomisessa, markkinoinnissa kuin asiakaslähtöisessä toiminnassa yleensäkin on oltava hyvin perillä muusta vastaavasta koulutustarjonnasta ja lukiokoulutuksen kehittämisestä.

Innovatiivisuuden tulee olla Kesälukioseurassa asenteena, eli jokaisella, niin seuran työntekijällä, kurssien opettajilla kuin hallituksen jäsenelläkin, tulisi olla halu luoda uutta. Tämän saavuttamiseksi tulee huolehtia siitä, että henkilöstö, hallitus sekä yhteistyötahot tiedostavat ja sisäistävät yhteisen mission, vision ja arvot sekä toiminnan luonteen.

Työntekijöiden ja hallituksen roolit ja vastuut tulisi tehdä mahdollisimman selviksi, jolloin päästään tehokkuuteen ja paremmin myös hyödyntämään innovatiivisuutta. Tämä edellyttää tehokasta ja avointa tiedonkulkua. Koska henkilöstöä on vain vähän, hallituksen jäsenten rooli ylimpinä päättäjinä korostuu. Taloudellisen tilanteen ollessa hyvin hankala, ja rahoituksen osalta jopa kriittinen, hallituksen tulee sitoutua luottamustyöhönsä ja ottaa yhä enemmän roolia mm. käyttämällä hyväksi verkostojaan ja osaamistaan opetuslalla. Heidän on pystyttävä päätöksenteossaan reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja samalla myös tukea seuran työntekijöitä ja opettajia. Jotta nämä kaikki olisivat mahdollisia, on erityisen tärkeää, että luottamushenkilöt ovat sisäistäneet Kesälukioseuran toiminnan luonteen kaikkien toimintalohekojen osalta.

Kesälukioseuran tulee perustamisajatuksensa mukaisesti kehittyä hakemalla uusia ideoita ja malleja toimintaansa. Tämä korostuu etenkin kesälukiokurssien osalta. Työskentelytapojen tulee olla tehokkaat ja laadukkaat, jotta pieni organisaatio pystyy tämän tekemään. Tärkeää tämän saavuttamiseksi ovat innostava työilmapiiri ja toimintakulttuuri.

Oppiminen ja kasvu -näkökulmassa kriittisten menestystekijöiden lähtökohtana on avoin ja luottamuksellinen työyhteisö, joka luo pohjan oppimiselle ja kasvulle. Henkilöstön osaamistason tulee olla korkea. Henkilöstöllä tarkoitetaan tässä Kesälukioseuran toimiston työntekijöitä ja kurssien opettajia. Tässä näkökulmassa halutaan hyödyntää myös oppivan organisaation tunnusmerkkejä. Henkilökunnan tulee olla hyvinvoivaa ja motivoitunutta, mikä saavutetaan mm. jokaisen osaamisalueita hyödyntämällä, vastuun delegoinnilla sekä mahdollistamalla henkilökohtainen kouluttautuminen ja itsensä kehittäminen. Johtamisessa on keskityttävä henkilöstön onnistumisen tukemiseen. Rajallisten taloudellisten resurssien vuoksi on suosittava eirahallisia palkitsemiskeinoja. Taulukko 3 tiivistää kesälukiotoiminnan kriittiset menestystekijät.

Taulukko 3. Kriittiset menestystekijät Kesälukio -toiminnassa

Strateginen tavoite	Kriittinen menestystekijä
TALOUS JA RESURSSIT	
Realistinen talousarvio, vakavaraisuuden takaaminen	Talouden tasapaino Talouden ennakoitavuus Mahdollisuudet uusiin tarveperustaisiin avustuslähteisiin
Henkilöstöresurssit tarpeellisella ja kehittämistyön edellyttämällä tasolla	Riittävät aineelliset ja aineettomat resurssit toimintojen turvalliseen ja laadukkaaseen suunnitteluun, toteutukseen ja kehitystyöhön
ASIAKKAAT	
Asiakastyytyväisyys	Opiskelija- ja opettajalähtöisyys
Lisäarvon tuottaminen Toiminta vastaa kysyntää	Innovatiivisuus Henkilöstön tietotaito ja kannustavuus oppimisprosessissa Toiminnan määrä ja laatu vastaa kysyntää
Tunnettuuden lisääminen ja hyvä imago koulutusallalla	Onnistunut markkinointiviestintä Verkostoituminen
Onnistunut sidosryhmäyhteistyö Monitoimisuus opetuksen suunnittelussa ja järjestämisessä	Kaikki kurssien toteuttamiseen osallistuvat tahot ja työntekijät sitoutuvat sovittuihin yhteisiin tavoitteisiin
SISÄISET PROSESSIT	
Jäsenjärjestöjen osallistaminen Yhteistyö koulutus- ja yhteiskuntapoliittisten sidosryhmien kanssa	Avoin tiedonkulku Keskinäinen tavoitteellisuus ja sitoutuminen toimintaan
Luottamushenkilöiden tietotaidon ja verkostojen tehokas hyödyntäminen	Toiminnan sisäistäminen Hallituksen jäsenten sitoutuminen tehtäväänsä, muuttuviin tilanteisiin nopeasti reagoiva päätöksentekokyky, työntekijöiden ja opettajien tukeminen
Innovatiivisuus toiminnan sisällöllisessä kehittämisessä	Uudet ideat ja toimintamallit Tehokkaat ja laadukkaat työskentelytavat Innostava työilmapiiri ja toimintakulttuuri
OPPIMINEN JA KASVU	
Henkilöstön sitouttaminen	Hyvinvoiva, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö (toimisto+opettajat) Ei-rahalliset palkitsemismenetelmät
Avoin tiedonkulku	Avoin ja luottamuksellinen työyhteisö
Osaava henkilökunta	Henkilöstön osaamisen vahvistaminen ja kehittäminen Vertaisoppimisen hyödyntäminen

6.3.2 Pakolaislasten ja -nuorten kurssitoiminta

Pakolaislasten ja -nuorten kurssien rahoitus tulee suurelta osin Raha-automaattiyhdistykseltä. RAY antaa avustettaville järjestöille neljän vuoden ohjeellisen avustuskaskelman. Päätös vahvistetaan vuosittain anomuksen perusteella ja avus-

tus myönnetään vain vuodeksi kerrallaan. Toiminnan järjestämisen kannalta ensiarvoisen tärkeää on saada avustuksen määrä vakautettua, jolloin myös talouden ennakoitavuus paranee. Tässä toimintalohkossa avustustaso on ennakoitavissa paremmin kuin kahdessa muussa. Niiden toimintalohkojen osalta Kesälukioseura ei saa minikäänlaista ennakoiavaa laskelmaa tulevien vuosien avustustasosta. Ennakoitavien avustusten johdosta pystytään tekemään realistiset talousarviot ja kurssisuunnitelmat. Uudet tarveperustaiset avustukset helpottavat kurssien kehittämistä ja mm. vähävaraisten kurssilaisten tukemista stipendein.

Kriittiset menestystekijät *talous ja resurssit* -näkökulmassa ovat: talouden tasapaino ja ennakoitavuus, uusien tarveperustaisten avustuslähteiden löytäminen sekä riittävät aineelliset ja aineettomat resurssit toimintojen turvalliseen ja laadukkaaseen suunnitteluun ja toteutukseen.

Kesälukioseuralla tulee olla riittävät resurssit, joilla turvataan laadukas ja turvallinen kurssien suunnittelu ja toteutus. Niin toimiston työntekijöillä kuin kurssien vetäjilläkin on oltava riittävästi tietotaitoa kurssisuunnittelusta ja eri kulttuureista.

Asiakas -näkökulman kriittiset menestystekijät ovat asiakaslähtöisyys, innovatiivisuus, henkilöstön tietotaito ja ymmärrys pakolaislasten ja -nuorten erityistarpeista, kohdistettu tehokas tiedotus, verkostoituminen sekä sitoutuminen sovittuihin yhteisiin tavoitteisiin, arvoihin ja vuorovaikutukseen.

Asiakaslähtöisellä toiminnalla pyritään asiakastytyväisyyteen. Toiminta suunnitellaan vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Toiminnan on oltava suunnattua juuri oikealle kohderyhmälle ja kohderyhmään kuuluvien tulee kokea saavansa myös lisäarvoa kursseilta. Toiminnan tulee olla innovatiivisesti toteutettua ja henkilöstöllä on oltava riittävästi tietotaitoa luodakseen kursseilla, ulkoisten puitteiden lisäksi, kannustavan oppimisympäristön. Henkilöstöllä tulee olla myös selkeä kuva maahanmuuttajien, erityisesti lasten, asemasta suomalaisessa valtakulttuurissa.

Kesälukioseuran tunnettuutta pakolaiskurssien järjestäjänä halutaan ylläpitää ja lisätä. Tässä on apuna hyvä imago. Imagon luomisessa tärkeää on oikein kohdistettu tie-

dottaminen ja verkostoituminen mm. koulutus-, sosiaali- ja lastensuojelualalla. Olemassa olevia verkostoja on ylläpidettävä ja hyödynnettävä tehokkaasti.

Sisäiset prosessit -näkökulmassa kriittisiä menestystekijöitä ovat säännöllinen avoin tiedonkulku ja keskinäinen tavoitteellisuus ja sitoutuminen sovittuihin yhteisiin tavoitteisiin, arvoihin ja vuorovaikutukseen. Tämä koskee niin toimiston henkilöstöä, kurssien vetäjiä kuin muitakin toimintaan osallistuvia tahoja. Muita kriittisiä menestystekijöitä ovat jäsenjärjestöjen osallistaminen, onnistunut sidosryhmäyhteistyö (koulutus- ja yhteiskuntapoliittiset sidosryhmät, maahanmuuttajien omat kulttuuri- ja muut yhdistykset), hallituksen jäsenten sitoutuminen tehtäväänsä, muutoksissa nopeasti reagoiva päätöksentekokyky, työntekijöitä ja opettajia tukeva johtaminen, toiminnan sisäistäminen, uudet ideat ja toimintamallit, tehokkaat ja laadukkaat työskentelytavat sekä innostava työilmapiiri ja toimintakulttuuri.

Pakolaiskurssien *oppimis- ja kasvu* -näkökulmassa kriittisiä menestystekijöitä ovat sitoutunut, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö ja avoin ja luottamuksellinen työyhteisö. Henkilöstön on voitava vahvistaa osaamistaan ja kehittyä, oma osaaminen on voitava tuoda esille mielekkäällä tavalla, oma työ on koettava merkitykselliseksi kokonaisuutta ajatellen ja on voitava hyödyntää vertaisoppimista - erityisesti kurssien vetäjien kesken. Taulukossa 4. on esitetty kaikki pakolaiskurssitoiminnan kriittiset menestystekijät.

Taulukko 4. Kriittiset menestystekijät pakolaislasten ja –nuorten kurssitoiminnassa

Strateginen tavoite	Kriittinen menestystekijä
TALOUS JA RESURSSIT	
Realistinen talousarvio Vakavaraisuuden takaaminen	Talouden tasapaino Talouden ennakoitavuus Mahdollisuudet uusiin tarveperustaisiin avustuslähteisiin
Henkilöstöresurssit tarpeellisella ja kehittämisen edellyttämällä tasolla	Riittävät aineelliset ja aineettomat resurssit toimintojen turvalliseen ja laadukkaaseen suunnitteluun ja toteutukseen
ASIAKAS	
Asiakastyytyväisyys	Asiakaslähtöisyys toiminnassa
Lisäarvon tuottaminen: ”Mikä tekee toiminnastamme erityistä juuri tälle kohderyhmälle?”	”Oma missio” Innovatiivisuus, henkilöstön tietotaito ja kannustavuus oppimisprosessissa Ymmärrys maahanmuuttajalapsen asemasta valtakulttuurissa
Tunnettuuden lisääminen Hyvä imago koulutus-, sosiaali- ja lastensuojelualalla	Kohdistettu tiedotus Hyvä hinta-laatusuhde Verkostoituminen
SISÄISET PROSESSIT	
Jäsenjärjestöjen osallistaminen Onnistunut sidosryhmäyhteistyö	Säännöllinen avoin tiedonkulku Keskinäinen tavoitteellisuus ja sitoutuminen sovittuihin yhteisiin tavoitteisiin, arvoihin ja vuorovaikutukseen
Luottamushenkilöiden tietotaidon ja verkostojen tehokas hyödyntäminen	Hallituksen jäsenten sitoutuminen tehtävänsä Muuttuviin tilanteisiin nopeasti reagoiva päätöksentekokyky Työntekijöiden ja opettajien tukeminen Toiminnan sisäistäminen
Innovatiivisuus toiminnan sisällöllisessä kehittämisessä	Uudet ideat ja toimintamallit Tehokkaat ja laadukkaat työskentelytavat Innostava työilmapiiri ja toimintakulttuuri
OPPIMINEN JA KASVU	
Henkilöstön sitouttaminen	Hyvinvoiva, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö
Avoin tiedonkulku	Avoin ja luottamuksellinen työyhteisö
Osaava ja oppiva henkilökunta	Henkilöstön osaamisen vahvistaminen ja kehittyminen Oman osaamisen esiintuomisen mahdollisuus Vertaisoppimisen hyödyntäminen

6.3.3 Ulkosuomalaistoiminta

Pakolais- ja ulkosuomalaiskurssien osalta tehdään tiivistä yhteistyötä muiden yhdistysten kanssa ja toiminta on melko hyvin tunnettua, joten näille kursseille kysyntää on usein enemmän kuin voidaan ottaa oppilaita. Ulkosuomalaiskursseille monet tekevät varauksen jo edellisvuonna, heti kurssien päätyttyä. Tämä osoittaa, että kurssitoimintaa pidetään tärkeänä yhdyssiteenä Suomeen ja lasten ja nuorten halutaan tutustuvan oman, vanhempiensa tai isovanhempiensa synnyinmaan ja kielen.

Ulkosuomalaiskurssien toimintalohkoa tarkasteltiin viimeisimpänä, koska sen katsottiin olevan toiminnan kannalta vähiten haastava. Kahden toimintalohkon käsittelyn jälkeen todettiin, että ulkosuomalaiskurssien kriittiset menestystekijät ovat lähes samat kuin pakolaiskurssien toimintalohkossa. Näin ollen tässä ei käydä enää toistamiseen kovin yksityiskohtaisesti näitä läpi. Ainoastaan sen verran kuin se on selkeyden vuoksi tarpeen. Kriittiset menestystekijät ja mittarit ovat työssä esitetty taulukkomuodossa, kuten kahden muunkin toimintalohkon osalta. Ja käytännössähän jokaisen toimintalohkon osalta käytetään omia taulukoita ja raportointia.

Kriittisissä menestystekijöissä huomioitavaa verrattuna pakolaistoimintaan on, että toimijoiden on ymmärrettävä, millainen on ulkosuomalaisen lapsen ja nuoren asema valtakulttuurissa. Hehän eivät esimerkiksi asu Suomessa, kuten pakolaiset. Samalla kurssilla voi olla myös lapsia hyvin monista eri kieliryhmistä toisin kuin pakolaiskursseilla, joissa opettajat ovat saman kulttuurin sisältä kuin osallistujat. Ulkosuomalaiskursseilla saattaa ohjaajien ja osallistujien kesken olla jopa vaikeaa löytää yhteistä kieltä.

Koko henkilöstön osaamisen vahvistumisen lisäksi tärkeää on kurssin vetäjien opettajuuden kehittyminen sekä se, että he sitoutuvat opetustyöhön useamman kurssikerran ajaksi. Näin varmistetaan heidän osaamisensa ja soveltuvuutensa ja vältetään myös jatkuvalta rekrytoinnilta. Taulukossa 5 ovat kaikki kriittiset menestystekijät ulkosuomalaistoiminnan osalta.

Taulukko 5. Ulkosuomalaistoiminnan kriittiset menestystekijät

ULKOSUOMALAISTOIMINTA	
Strateginen tavoite	Kriittinen menestystekijä
TALOUS JA RESURSSIT	
Realistinen talousarvio, vakavaraisuuden takaaminen	Talouden tasapaino Talouden ennakoitavuus Mahdollisuudet uusiin tarveperustaisiin avustuslähteisiin
Henkilöstöresurssit tarpeellisella ja kehittämisen edellyttämällä tasolla	Riittävät aineelliset ja aineettomat resurssit toimintojen turvalliseen ja laadukkaaseen suunnitteluun ja toteutukseen
ASIAKAS	
Asiakastyytyväisyys	Asiakaslähtöisyys toiminnan suunnittelussa
Lisäarvon tuottaminen ”Mikä tekee toiminnastamme erityistä juuri tälle kohderyhmälle?”	”Oma missio” Innovatiivisuus, henkilöstön tietotaito, ja kannustavuus oppimisprosessissa Ymmärrys ulkosuomalaisen asemasta valtakulttuurissa
Tunnettuuden lisääminen ja hyvä imago koulutusala ja ulkosuomalaistoiminnan keskuudessa	Kohdistettu tiedotus, verkostoituminen Vuorovaikutteisuuden ja verkostoitumisen lisääntyminen ulkosuomalaisten nuorten keskuudessa Hyvä hinta-laatusuhde
SISÄISET PROSESSIT	
Jäsenjärjestöjen osallistaminen Onnistunut sidosryhmäyhteistyö	Säännöllinen avoin tiedonkulku Keskinäinen tavoitteellisuus ja sitoutuminen sovittuihin yhteisiin tavoitteisiin, arvoihin ja vuorovaikutukseen
Luottamushenkilöiden tietotaidon ja verkostojen tehokas hyödyntäminen	Hallituksen jäsenten sitoutuminen tehtäväänsä Muuttuviin tilanteisiin nopeasti reagoiva päätöksentekokyky Työntekijöiden ja opettajien tukeminen Toiminnan sisäistäminen
OPPIMINEN JA KASVU	
Henkilöstön sitouttaminen	Hyvinvoiva, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö Opetustyöhön sitoutuminen useammaksi kurssikerraksi
Avoin tiedonkulku	Avoin ja luottamuksellinen työyhteisö
Osaava ja oppiva henkilökunta	Henkilöstön osaamisen vahvistaminen ja oman opettajuuden kehittyminen Oman osaamisen esiintuomisen mahd. Vertaisoppimisen hyödyntäminen Oman työn merkityksen vahvistaminen Opetustyöhön sitoutuminen useammaksi kurssikerraksi

6.4 Mittareiden valinta

Ennen mittareiden valintaa valittiin näkökulmat ja tunnistettiin ne tekijät, jotka toiminnan onnistumisen kannalta ovat olennaisia. Opinnäytetyöprosessin aikana tarkennettiin Kesälukioseuran strategiaa konkreettisemmaksi, mikä helpotti myös kriittisten menestystekijöiden löytämistä. Kun kriittiset menestystekijät olivat selvillä, päätettiin mittaamisen kohteet.

Kesälukioseuralla on jo aiemmin ollut joitain mittareita käytössä, vaikka niistä ei ole sillä nimellä puhuttu, eivätkä ne ole olleet koko organisaation järjestelmällisessä tarkkailussa. Tällaisia ovat mm. kurssilaisille tehtävät palautekyselyt ja kurssien rehtorien tekemät kurssiraportit. Näistä saadaan tuloksia useampienkin kriittisten menestystekijöiden toteutumista eri näkökulmissa. Myös esimerkiksi oppilasmääriä ja osallistujien alueellista jakautumista on tutkittu satunnaisesti, mutta nyt nämä mittaamiset olisi tarkoitus saada tasapainotetun mittariston avulla systemaattiseksi ja yhdeksi olennaiseksi osaksi toimintaa.

6.4.1 Kesälukiotoiminnan mittarit

Taloudellisessa näkökulmassa mitataan usein asioita, joista omistajat ovat kiinnostuneita. Taloudelliset tekijät muodostavatkin yleishyödyllisessä organisaatiossa usein rajoitteen, kun yksityisellä sektorilla se on tavoite. (Malmi ym. 2006, 25.)

Taulukossa 6 on esitetty kesälukiotoiminnan mittarit talous ja resurssit -näkökulmassa. Tässä näkökulmassa mitataan talousarvion toteutumista. Talousarvio on saatava mahdollisimman realistiseksi, jotta saadaan turvattua toiminta ja sen laatu. Avustusten tasoa verrataan toteutuneeseen toimintaan. Toiminnan määrä ei saisi oleellisesti laskea, koska se saattaa olla syy rahoituksen vähentämiseen. Saatujen avustusten turvin on kyettävä ylläpitämään toiminnan taso ja määrä mahdollisimman hyvin. Tavoitteena on, että saadun valtionavustusten määrä olisi sama kuin haettu määrä ja lisäksi tulevat erilaiset kohdeavustukset.

Henkilömäärä toimistossa pyritään vakiinnuttamaan sopivalle tasolle niin, että yksittäisen työntekijän työtaakka ei kasva liian suureksi. Työntekijöillä tulisi olla rutiininomaisten töiden lisäksi aikaa myös kehittämistyöhön. Tavoitetasona on vastuualueittain 1 – 2 henkilöä/toimintalohko. Kurssien opettajien ja ohjaajien määrän pitää olla suhteutettuna toimintojen vaativuustasoon. Minimitaso kesälukiossa on 3 opettajaa/18 opiskelijaa ja oppiainetta kohden 1 opettaja/10 – 15 opiskelijaa.

Taulukko 6. Kesälukiotoiminnan mittarit talous ja resurssit -näkökulmassa

Strateginen tavoite	Kriittinen menestystekijä	Mittari
TALOUS JA RESURSSIT		
Realistinen talousarvio, vakavaraisuuden takaaminen	Talouden tasapaino Talouden ennakoitavuus Mahdollisuudet uusiin tarveperustaisiin avustuslähteisiin	Talousarvion toteutuma Avustusten taso/toteutuneen toiminnan kulut
Henkilöstöresurssit tarpeellisella ja kehittämistyön edellyttämällä tasolla	Riittävät aineelliset ja aineettomat resurssit toimintojen turvalliseen ja laadukkaaseen suunnitteluun, toteutukseen ja kehitystyöhön	Henkilömäärä toimistossa Kehittämistyöhön käytetty aika Opettajien ja ohjaajien määrä eri toimintojen vaativuustasoon nähden

Asiakas -näkökulmassa mitataan asiakaslähtöisyyden toteutumista. Toiminnan on oltava mielekästä, hyödyllistä ja vastattava odotuksia niin opiskelijoiden kuin opettajienkin kohdalla. Hakija- ja osallistujamääriä mitataan ja verrataan aiempiin vuosiin. Toiminnan laadun ja määrän on vastattava kysyntää. Opiskelijoille tehdyillä palautekyselyillä selvitetään mm. heidän mielipiteitään ja toiveitaan kurssien sisällöstä, kurssien toteutuksen onnistumista ja oppimiskokemuksia. Myös opettajilta kerätään systemaattisesti palautetta kurssien onnistumisesta ja heidän omista kokemuksistaan opettajina. Kaikkia näitä saatuja tietoja hyödynnetään seuraavan kauden kursseja suunniteltaessa ja varmistetaan näin kurssien laatu. Osallistuneiden lisäksi kyselyjä tehdään lukiolaisille. Näistä kyselyistä saadaan arvokasta tietoa mm. niiltä lukiolaisilta, jotka eivät ole osallistuneet kesälukiokursseille. Kyselystä selviää esimerkiksi, miksi lukiolaisnuoret eivät ole osallistuneet kursseille ja mikä mahdollisesti saisi heidät tulevaisuudessa osallistumaan.

Markkinointiviestinnän tehokkuutta mitataan yhteydenottojen määrällä suhteutettuna käytettyyn rahaan. Markkinointiin ei ole käytettävissä paljoa rahallisia resursseja, joten sen pitää olla mahdollisimman tehokkaasti suunnattua ja markkinointikanavat

valittava huolella. Vuonna 2012 toteutetussa lukiolaiskyselyssä yksi huomionarvoinen vastaus oli se, että 54 prosenttia vastanneista ei ollut saanut tietoa kesälukio-opiskelumahdollisuudesta. Opiskelijamäärien mittaaminen kertoo Kesälukioseuran tunnettuudesta ja imagosta ja näin ollen onnistumisesta niin markkinoinnissa kuin verkostoitumisessakin. Määrän lisäksi tärkeä tekijä on opiskelijoiden alueellinen edustavuus. Tavoitteena on saada mahdollisimman kattava osallistuvuus ympäri maata. Kursseja pyritään pitämään eri puolilla Suomea ja takaamaan näin kaikille yhtäläiset osallistumismahdollisuudet. Palautekyselyssä haetaan tietoa myös näissä asioissa onnistumisesta.

Kaikki kurssien toteuttamiseen osallistuvat tahot ja työntekijät sitoutuvat sovittuihin yhteisiin tavoitteisiin. Tätä mitataan kurssien rehtorien tekemien raporttien avulla. Raporttien laadintaan on annettu ohjeet, jotta halutut tiedot käyvät niistä ilmi. Opiskelijoille tehtävissä palautekyselyissä selvitetään kattavasti tavoitteiden toteuttamisessa onnistumista.

Sidosryhmäyhteistyötä ja sitoutuneisuutta mitataan lisäksi vertaisarvioinnilla. Vertaisarviointiin osallistuvat kurssien opettajat sekä muiden koulutuksen järjestäjien parissa toimivia opettajia ja näiden tahojen toimihenkilöitä (esim. kansanopistot). Arviointia saadaan ja kerätään yhteisissä koulutus- ja arviointitapaamisissa, opettajille suunnatuilla kyselylomakkeilla 1 – 2 kertaa vuodessa. Taulukossa 7 kuvataan kaikki asiakkaat -näkökulman mittarit.

Taulukko 7. Kesälukiotoiminnan mittarit asiakasnäkökulmassa

Strateginen tavoite	Kriittinen menestystekijä	Mittari
ASIAKKAAT		
Asiakastyytyväisyys	Opiskelija- ja opettajalähtöisyys	Kurssien palautekysely
Toiminta vastaa kysyntää Lisäarvon tuottaminen	Toiminnan määrä ja laatu vastaa kysyntää Henkilöstön tietotaito ja kannustavuus oppimisprosessissa Innovatiivisuus	Hakija- ja osallistujamäärät kursseille Palautekysely osallistujille Kyselyt lukiolaisille
Tunnettuuden lisääminen ja hyvä imago koulutusosalalla	Onnistunut markkinointiviestintä Verkostoituminen	Yhteydenottojen määrä/ markkinointiin käytetty raha Opiskelijamäärät ja alueellinen edustavuus Palautekysely
Onnistunut sidosryhmäyhteistyö Monitoimijuus opetuksen suunnittelussa ja järjestämisessä	Kaikki kurssien toteuttamiseen osallistuvat tahot ja työntekijät sitoutuvat sovittuihin yhteisiin tavoitteisiin	Kurssiraportit (rehtorit) Palautekyselyt Vertaisarviointi

Tiedonkulun onnistumista jäsenjärjestöjen ja sidosryhmien kanssa mitataan vuosittain lähetettyjen infokirjeiden ja ohjelmaesitteiden määrällä. Lisäksi jäsenjärjestöjen sitoutumista mitataan osallistujamäärillä seminaareihin ja muihin Kesälukioseuran järjestämiin tapahtumiin.

Luottamushenkilöiden sitoutumista mitataan osallistumisaktiivisuutena kokouksiin ja työryhmätyöskentelyyn. Kerätään myös tietoa, miten he ovat hyödyntäneet omia verkostojaan hallitustyöskentelyssään ja tuodakseen Kesälukioseuraa esille mediassa. Heitä pyydetään ilmoittamaan kaikki kontaktit päättäjiin tai medioihin. Mitataan edelleen, paljonko he ovat julkisesti tuoneet esille Kesälukioseuraa omissa taustayhteisöissään. Luottamushenkilöt tekevät edellä mainituista kahdesta kohdasta koosteet 1-2 kertaa vuodessa. Jotta Kesälukioseuran toiminta sisäistettäisiin mahdollisimman hyvin, jokaisen hallituksen jäsenen tulisi vierailla vähintään kerran vuodessa jollakin seuran kurssilla. Vierailut ovat tärkeitä myös toiminnan laadun takaamiseksi. Paikan päällä näkee enemmän kuin mitä kurssien rehtorien raporteista voi lukea. Myös opettajat ja oppilaat kokevat olevansa tärkeitä ja asioita hoidettavan hyvin, kun kursseilla vieraillaan. Luottamushenkilöt antavat vierailunsa perusteella myös lyhyen arvioinnin.

Toiminnan innovatiivisuutta mitataan toiminnassa vuosittain tehtyjen uusien avaus-ten määrällä. Toiminnan innovatiivisuutta, tehokkuutta ja laadukkuutta mitataan käyttöönotettujen, toimintaa edesauttavien toimintamallien, lukumäärällä sekä työai-kaseurannalla. Jälkimmäisellä seurataan kehittämistyöhön käytettyä aikaa suhteessa suorittavaan työhön. Sisäisten prosessien mittarit esitetään alla olevassa taulukossa 8.

Taulukko 8. Kesälukiotoiminnan mittarit sisäiset prosessit -näkökulmassa

Strateginen tavoite	Kriittinen menestystekijä	Mittari
SISÄISET PROSESSIT		
Jäsenjärjestöjen osallistaminen Yhteistyö koulutus- ja yhteiskuntapoliittisten sidosryhmien kanssa	Avoin tiedonkulku Keskinäinen tavoitteellisuus ja sitoutuminen toimintaan	Infokirjeet, ohjelmaesitteet/ v. Osallistujamäärät seminaareihin ym. tapahtumiin
Luottamushenkilöiden tietotaidon ja verkostojen tehokas hyödyntäminen	Hallituksen jäsenten sitoutuminen tehtäväänsä, muuttuviin tilanteisiin nopeasti reagoiva päätöksentekokyky, työntekijöiden ja opettajien tukeminen Toiminnan julkisten esiintuomisten määrä omissa taustayhteisöissä ja omien verkostojen hyödyntäminen mediassa ja päätöksenteossa Toiminnan sisäistäminen	Osallistumisaktiivisuus kokouksiin ja työryhmiin Kooste 1-2 krt//v. Kesälukio- ja kurssivierailujen määrä ja niistä saadut kokemukset
Innovatiivisuus toiminnan sisällöllisessä kehittämisessä	Uudet ideat ja toimintamallit Tehokkaat ja laadukkaat työskentelytavat Innostava työilmapiiri ja toimintakulttuuri	Uudet avaukset toiminnassa Työaikaseuranta (Suorittavan työn osuus vs. suunnittelu- ja kehittämistyö kokonaistyöajasta) Toimintaa edesauttavien toimintamallien käyttöönotto

Oppiminen ja kasvu näkökulmassa henkilöstön motivaatiota, hyvinvointia ja sitoutuneisuutta mitataan kehityskeskusteluista saaduilla tiedoilla ja henkilöstön vaihtuvuusprosentilla. Kehityskeskustelut ovat erityisesti toimiston henkilöstölle ja koskevat näin ollen myös muita toimintalohkoja. Kehityskeskustelujen avulla saadaan tietoa motivaation ja hyvinvoinnin tasosta ja työn mielekkyydestä. Vaihtuvuusprosentilla taas mitataan erityisesti kesälukiokurssien opettajien pysyvyyttä. Tavoitteena on saada pitkäaikaisia motivoituneita opettajia, jotka auttavat myös omalta osaltaan toiminnan kehittämisessä. Tiukan taloustilanteen vuoksi suositetaan erityisesti ei-

rahallisia palkitsemiskeinoja. Niiden määrää myös mitataan, jotta palkitsemiset eivät jää epähuomiossa tekemättä.

Vuosittain tehdään työtyytyväisyyskysely toimiston henkilöstölle. Opettajien työtyytyväisyystietoa saadaan myös heiltä kurssien jälkeen kerättävistä palautteista. Yhteisissä koulutus- ja arviointitilaisuuksissa arvioidaan omien ja yhteisten saavutusten merkitystä.

Osaamisen vahvistumista ja kehittymistä mitataan henkilöstön ja opettajien koulutuskertojen määrällä. Tavoitteena on opettajilla yksi koulutus/vuosi ja toimiston henkilöstöllä 2-3/vuosi. Henkilöstöllä on mahdollisuus myös periodimaiseen täydennyskoulutukseen ja työssä mentorointiin.

Tehtyjen virheiden määrää ja niiden käsittelyä mitataan. Virheet ja niistä syntyvä turhautuminen pyritään eliminoimaan. Pyrkimyksenä on, että jokainen tehty virhe käsitellään, jotta se ei pääsisi toistumaan ja asiasta opittaisiin. Sekä virhe, että sen käsittely ja korjaustoimenpiteet kirjataan. Tällä tavoitellaan niin yksilön kuin organisaationkin oppimista, toiminnan laadukkuutta ja virheiden vähenemistä.

Vertaisoppimisen hyödyntämistä mitataan opettajilta kurssikauden jälkeen kerätyn palautteen yhtenä osana. Halutaan tietää, kuinka paljon Kesälukioiden opettajat ovat keskenään yhteydessä. Tämä antaa opettajille mahdollisuuden tuoda omaa osaamistaan esille ja lisää näin osaltaan myös innovatiivisuutta ja työssä kehittymistä. Nämä mittarit on esitetty taulukossa 9.

Taulukko 9. Kesälukiotoiminnan mittarit oppiminen ja kasvu -näkökulmassa

Strateginen tavoite	Kriittinen menestystekijä	Mittari
OPPIMINEN JA KASVU		
Henkilöstön sitouttaminen	Hyvinvoiva, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö (toimisto+opettajat) Ei-rahalliset palkitsemismenetelmät	Kehityskeskustelut Vaihtuvuusprosentti Ei-rahallisten palkitsemisten määrä
Avoin tiedonkulku	Avoin ja luottamuksellinen työyhteisö	Työtyytyväisyys Omien ja yhteisten saavutusten merkitsevyyden arviointi
Osaava henkilökunta	Henkilöstön osaamisen vahvistaminen ja kehittäminen Vertaisoppimisen hyödyntäminen	Opettajien ja toimiston koulutuskerrat Virheiden määrä Keskinäisten kontaktien määrä opettajilla (palaute)

Mittareiden tulee tasapainotetussa mittaristossa olla keskenään syy-seuraussuhteessa. Jotta talousarvio toteutuisi mahdollisimman hyvin ja talous pysyisi tasapainossa, asiakkaita on oltava tarpeeksi ja heidän on oltava tyytyväisiä niin tarjontaan kuin toteutukseen. Myös opettajien on oltava tyytyväisiä, jotta tulevat taas uudelleen opettamaan ja hoitavat työnsä laadukkaasti. Toiminnan on oltava kaikkiaan tarkoituksenmukaista ja laadukasta, jotta rahoittajat katsovat avustustarpeen täyttyvän.

6.4.2 Pakolaislasten ja -nuorten kurssitoiminnan mittarit

Taulukossa 10 on esitelty pakolaiskurssien talous ja resurssit -näkökulman mittarit. Näkökulmassa mitataan talousarvion toteutumista kesälukiotoiminnan tapaan. Avustusten tasoa seurataan suhteessa haettuun avustumäärään ja avustustarpeeseen. Talousarvion toteutuminen tulisi olla lähellä 100 prosentista, koska Kesälukioseura on voittoa tavoittelematon yhdistys. Tavoitteena on luonnollisesti, että saadut avustukset olisivat vähintään haetun suuruisia. Näin saavutettaisiin myös tavoitteena oleva pysyvä maksuvalmius. Myös tarveperustaisten avustusten määrää mitataan. Niillä saadaan mm. maksettua stipendejä vähävaraisille osallistujille, mikä takaa tasapuolisemmin jokaiselle mahdollisuuden osallistua. Henkilöstöresurssien riittävyyttä laadukkaan toiminnan takaamiseksi mitataan toimiston henkilöstön sekä opettajien ja ohjaajien määrällä eri toimintojen vaativuustasoon nähden.

Taulukko 10. Pakolaiskurssitoiminnan mittarit talous ja resurssit -näkökulmassa

Strateginen tavoite	Kriittinen menestystekijä	Mittari
TALOUS JA RESURSSIT		
Realistinen talousarvio, vakavaraisuuden takaaminen	Talouden tasapaino Talouden ennakoitavuus Mahdollisuudet uusiin tarveperustaisiin avustuslähteisiin	Talousarvion toteutuminen Avustusten taso Tarveperustaisten avustusten määrä
Henkilöstöresurssit tarpeellisella ja kehittämisen edellyttämällä tasolla	Riittävät aineelliset ja aineettomat resurssit toimintojen turvalliseen ja laadukkaaseen suunnitteluun ja toteutukseen	Henkilömäärä toimistossa Opettajien ja ohjaajien määrä eri toimintojen vaativuustasoon nähden

Pakolaistoiminnan suunnittelun perustana on asiakaslähtöisyys, jota mitataan osallistujille tehdyllä palautekyselyllä (Taulukko 11). Omaa missiota, eli toiminnan tarkoituksen toteutumista mitataan kurssien hakija- ja osallistujamäärillä ja palautekyselyllä. Jokaiselle kurssille on asetettu osallistujatavoite, johon toteutunutta verrataan. Palautekyselyllä sekä perheiltä saaduilla palautteilla mitataan toiminnan innovatiivisuutta ja henkilöstön tietotaitoa. Maahanmuuttajalapsen aseman ymmärtämisen toteutumisessa tärkeitä asioita ovat opettajien eri kieliryhmien ja sukupuolen edustavuudet ryhmissä. Myös eri sidosryhmiltä kerätään palautetta toiminnasta.

Tiedottamisen ja verkostoitumisen onnistumista mitataan yhteydenottojen määrällä ja oppilasmäärillä sekä niiden alueellisella ja ryhmäkohtaisella edustavuudella. Palautekyselyssä on oma kohtansa, jossa selvitetään tiedottamisen onnistumista. Ensi kertaa osallistuvien määrä kertoo myös tiedottamisen ja verkostoitumisen onnistumisesta sekä hyvästä hinta-laatusuhteesta. Tavoitteena on, että uusia osallistujia olisi vähintään puolet ryhmästä.

Taulukko 11. Pakolaiskurssitoiminnan mittarit asiakas -näkökulmassa

Strateginen tavoite	Kriittinen menestystekijä	Mittari
ASIAKAS		
Asiakastyytyväisyys	Asiakaslähtöisyys toiminnan suunnittelussa	Palautekysely
Lisäarvon tuottaminen ”Mikä tekee toiminnastamme erityistä juuri tälle kohderyhmälle?”	”Oma missio” Innovatiivisuus, henkilöstön tietotaito, ja kannustavuus oppimisprosessissa Ymmärrys maahanmuuttajalapsen asemasta valtakulttuurissa	Hakija- ja osallistujamäärät kursseille Palautekysely osallistujille Palaute perheiltä Kurssiraportit Opettajissa eri kieliryhmien ja sukupuolen edustavuus/ryhmä Sidosryhmien palautteet
Tunnettuuden lisääminen ja hyvä imago koulutus-, sosiaali- ja lastensuojelualalla	Kohdistettu tiedotus, verkostoituminen Hyvä hinta-laatusuhde	Yhteydenottojen määrä Oppilasmäärät ja alueellinen, ryhmäkohtainen edustavuus Palautekysely Ensi kertaa osallistuvien määrä

Sisäisissä prosesseissa tiedonkulkua sidosryhmiin mitataan infokirjeiden määrällä. Tavoitteena on säännöllinen keskinäinen yhteydenpito, jolloin kaikki osapuolet ovat tietoisia toistensa toiminnasta ja mahdollisista muutoksista toiminnassa jne. Ohjelmaesitteiden painatusmäärä pyritään pitämään vähintään samalla tasolla kuin aiemmin ja levikki pyritään saamaan ympäri maata kattavasti. Yhteistyösopuolten edustavuus Kesälukioseuran järjestämissä seminaareissa pyritään saamaan 100 prosenttiin. Näin jokaiseen yhteistyötahoon saadaan muun yhteydenpidon lisäksi myös henkilökohtainen kontakti vähintään kerran vuodessa. Yhteistyötä eri tahojen kanssa käytetään väylänä tunnettuuden ja imagon rakentamisessa.

Luottamushenkilöiden sitoutumista tehtäväänsä mitataan osallistumisaktiivisuutena hallituksen kokouksiin ja työryhmiin. Tämä koskee kaikkia toimintalohkoja. Osallistumisen lisäksi luottamushenkilöiden sekä muiden taustayhteisöissä toimijoiden yhteydenottojen sekä toiminnasta tehtyjen linjausten määrää. Tietoa kerätään lisäksi kaikista luottamushenkilöiden omista tai verkostojensa julkisista maininnoista ja keskusteluista, joissa Kesälukioseura on mukana. Jokaisen hallituksen jäsenen tulee myös vierailla vähintään yhdellä kurssilla. Tämä koskee yleisesti koko toimintaa, mutta on huolehdittava, että jokaisen toimintalohkon kursseilla käydään. Näin toiminta sisäistetään paremmin ja voidaan myös tukea kurssien opettajia ja toimiston

työntekijöitä. Kurssivierailuiden aikana tutustutaan kurssipaikkoihin, itse toimintaan ja keskustellaan niin osallistujien kuin opettajien kanssa. Vierailuista tehdään lyhyet yhteenvedot, joista ilmenee niin onnistumiset kuin mahdolliset epäonnistumiset kursien suunnittelussa ja toteutuksessa.

Innovatiivisuuden mittareina käytetään toiminnassa tehtyjen uusien avausten ja toimintaa edesauttavien toimintamallien käyttöönottojen määrää. Näiden tavoitetasona on lisäresurssiturva ja kohtuullisuus toiminnan operatiivisessa toteutuksessa. Työaikaseurannan avulla mitataan kehittämistyöhön käytettyä aikaa. Eli suorittavan työn ja suunnittelu- ja kehittämistyön osuutta kokonaistyöajasta. Päämääränä on työn tuoksellisuus. Edellä kuvatut mittarit on esitetty taulukossa 12.

Taulukko 12. Pakolaiskurssitoiminnan mittarit sisäiset prosessit -näkökulmassa

Strateginen tavoite	Kriittinen menestystekijä	Mittari
SISÄISET PROSESSIT		
Jäsenjärjestöjen osallistaminen Onnistunut sidosryhmäyhteistyö	Säännöllinen avoin tiedonkulku Keskinäinen tavoitteellisuus ja sitoutuminen sovittuihin yhteisiin tavoitteisiin, arvoihin ja vuorovaikutukseen	Infokirjeet/vuosi Ohjelmaesitteet kpl Osallistujamäärät seminaareihin ym. tapahtumiin
Luottamushenkilöiden tietotaidon ja verkostojen tehokas hyödyntäminen	Hallituksen jäsenten sitoutuminen tehtäväänsä Muuttuviin tilanteisiin nopeasti reagoiva päätöksentekokyky, Työntekijöiden ja opettajien tukeminen Toiminnan sisäistäminen	Osallistumisaktiivisuus kokouksiin ja työryhmiin Taustayhteisöjen linjaukset, yhteydenotot ja julkiset keskustelut ja maininnat Kurssivierailut
Innovatiivisuus toiminnan sisällöllisessä kehittämisessä	Uudet ideat ja toimintamallit Tehokkaat ja laadukkaat työskentelytavat Innostava työilmapiiri ja toimintakulttuuri Osaamisen vahvistuminen	Uudet avaukset toiminnassa Toimintaa edesauttavien toimintamallien käyttöönoton määrä/ kestävyys toiminnassa Työaikaseuranta: kehittämistyöhön käytetty aika

Alla olevassa taulukossa 13 ovat kuvattuina oppiminen ja kasvu-näkökulman mittarit. Henkilöstön sitoutumista, motivaatiota ja hyvinvointia mitataan poissaolojen

määrällä, vaihtuvuusprosentilla, Kehityskeskusteluilla sekä toimiston tyky-toiminnan määrällä. Kehityskeskustelut koskevat lähinnä toimiston henkilökuntaa, mutta myös kurssien opettajien kanssa käydään pienimuotoisempia keskusteluja. Pienessä toimistossa kehityskeskustelut pidetään riittävän yksinkertaisina eikä keskitytä liikaa kysymysten määrään vaan laatuun. Tyky-toimintaa järjestetään yhteisesti säännöllisesti ja kannustetaan työntekijöitä myös oma-aloitteisuuteen.

Työyhteisön avoimuuden ja luottamuksellisuuden mittaamiseen käytetään työtyytyväisyyskyselyä, kuten Kesälukiokurssienkin kohdalla jo mainittiin. Virheiden määrää ja niiden käsittelyä mitataan, kuten jokaisessa toimintalohkossa. Myös henkilöstön osaamisen vahvistamisen ja kehittymisen mittarit ovat samoja kuin kesälukiotoiminnassa.

Taulukko 13. Pakolaiskurssitoiminnan mittarit oppiminen ja kasvu -näkökulmassa

Strateginen tavoite	Kriittinen menestystekijä	Mittari
OPPIMINEN JA KASVU		
Henkilöstön sitouttaminen	Hyvinvoiva, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö	Poissaolot Kehityskeskustelut Vaihtuvuusprosentti Tyky-toiminnan määrä
Avoin tiedonkulku	Avoin ja luottamuksellinen työyhteisö	Työtyytyväisyys
Osaava ja oppiva henkilökunta	Henkilöstön osaamisen vahvistaminen ja kehittyminen Oman osaamisen esiintuomisen mahdollisuus Vertaisoppimisen hyödyntäminen	Toimiston hlöstön koulutuskerrat Virheiden määrä/niiden käsittely Opettajien koulutus ja osallistumisaktiivisuus

6.4.3 Ulkosuomalaistoiminnan mittarit

Koska ulkosuomalaistoiminnan kriittiset menestystekijät olivat lähes samat kuin pakolaistoiminnassakin, ei mittareissakaan ole juuri eroa pakolaistoiminnan mittareihin.

Erona pakolaistoiminnan mittaristoon on se, että asiakas -näkökulmassa mitataan opettajien sukupuoliedustavuuden ohella eri aihealueiden edustavuutta ryhmittäin, kun taas oppilaiden osalta mitataan maantieteellistä edustavuutta sekä uudelleen osallistuvien määrää. Jälkimmäinen kertoo asiakastytyvyydestä. Tunnettuuden ja imagon luomisen ja ylläpitämisen onnistumista mitataan muiden lisäksi sillä, paljonko Kesälukioseuran tekemiä opetusmateriaaleja on otettu käyttöön muiden järjestämissä ulkosuomalaisoiminnoissa.

Muutoin ei mittareista löydy eroja. Ja moni mittarihan koskee koko toimistoa esimerkiksi henkilöstöön liittyvissä asioissa. Moni mittari antaa siis tuloksia suoraan kaikkia toimintalohekoja koskien. Taulukossa 14 esitetään ulkosuomalaisoiminnan mittaristo kokonaisuudessaan.

Taulukko 14. Ulkosuomalaisoiminnan mittaristo

ULKOSUOMALAISTOIMINTA		
Strateginen tavoite	Kriittinen menestystekijä	Mittari
TALOUS JA RESURSSIT		
Realistinen talousarvio, vakavaraisuuden takaaminen	Talouden tasapaino Talouden ennakoitavuus Mahdollisuudet uusiin tarveperustaisiin avustuslähteisiin	Talousarvion toteutuminen Avustusten taso Tarveperustaisten avustusten määrä
Henkilöstöresurssit tarpeellisella ja kehittämisen edellyttämällä tasolla	Riittävät aineelliset ja aineettomat resurssit toimintojen turvalliseen ja laadukkaaseen suunnitteluun ja toteutukseen	Henkilömäärä toimistossa Opettajien ja ohjaajien määrä eri toimintojen vaatavuustasoon nähden
ASIAKAS		
Asiakastytyvyisyys	Asiakaslähtöisyys toiminnan suunnittelussa	Palautekysely: asiakastytyvyisyys Uudelleen osallistuvien määrä
Lisäarvon tuottaminen ”Mikä tekee toiminnastamme erityistä juuri tälle kohderyhmälle?”	”Oma missio” Innovatiivisuus, henkilöstön tietotaito, ja kannustavuus oppimisprosessissa Ymmärrys ulkosuomalaisen asemasta valtakulttuurissa	Hakijamäärät kurseille Kurssien osallistujamäärä/ asetettu ryhmäkohtainen tavoite Palautekysely osallistujille Palaute perheiltä Kurssiraportit (rehtorit) Opettajissa eri aihealueiden ja sukupuolen edustavuus/ryhmä

ULKOSUOMALAISTOIMINTA		
Strateginen tavoite	Kriittinen menestystekijä	Mittari
Tunnettuuden lisääminen ja hyvä imago koulutusallalla ja ulkosuomalaistoiminnan keskuudessa	Kohdistettu tiedotus, verkostoituminen Vuorovaikutteisuuden ja verkostoitumisen lisääntyminen ulkosuomalaisten nuorten keskuudessa Hyvä hinta-laatusuhde	Yhteydenottojen määrä Oppilasmäärät ja maantieteellinen edustavuus Palautekysely (tiedotus, tyytyväisyys kurssiin) Ensi kertaa osallistuvien määrä Kls:n tekemien opetusmateriaalien käyttö muussa ulkosuomalaistoiminnassa
SISÄISET PROSESSIT		
Jäsenjärjestöjen osallistaminen Onnistunut sidosryhmäyhteistyö	Säännöllinen avoin tiedonkulku Keskinäinen tavoitteellisuus ja sitoutuminen sovittuihin yhteisiin tavoitteisiin, arvoihin ja vuorovaikutukseen	Infokirjeet/v. ohjelmaesitteet kpl Osallistujamäärät seminaareihin ym. tapahtumiin
Luottamushenkilöiden tietotaidon ja verkostojen tehokas hyödyntäminen	Hallituksen jäsenten sitoutuminen tehtäväänsä Muuttuviin tilanteisiin nopeasti reagoiva päätöksentekokyky, Työntekijöiden ja opettajien tukeminen Toiminnan sisäistäminen	Osallistumisaktiivisuus kokouksiin ja työryhmiin Taustayhteisöjen linjaukset, yhteydenotot ja julkiset keskustelut ja maininnat Kurssivierailut
Innovatiivisuus toiminnan sisällöllisessä kehittämisessä	Uudet ideat ja toimintamallit Tehokkaat ja laadukkaat työskentelytavat Innostava työilmapiiri ja toimintakulttuuri	Uudet avaukset toiminnassa Toimintaa edesauttavien toimintamallien käyttöönnoton määrä Työaikaseuranta: suunnittelu- ja kehittämistyön vs. suorittavan työn osuus
OPPIMINEN JA KASVU		
Henkilöstön sitouttaminen	Hyvinvoiva, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö Opetustyöhön sitoutuminen useammaksi kurssikerraksi	Poissaolot Kehityskeskustelut/hlökoht. osaamisen arviointi Vaihtuvuusprosentti Tyky-toiminnan määrä ja osallistumisaktiivisuus (tsto)
Avoin tiedonkulku	Avoin ja luottamuksellinen työyhteisö	Työtyytyväisyys Virheiden määrä/niiden käsittely
Osaava ja oppiva henkilökunta	Henkilöstön osaamisen vahvistaminen ja oman opettajuuden kehittyminen Oman osaamisen esiintuomisen mahd. Vertaisoppimisen hyödyntäminen Oman työn merkityksen vahvist.	Toimiston hlöstön koulutuskerrat Opettajien koulutus ja osallistumisaktiivisuus Keskinäisten kontaktien määrä Kurssiraportit

Kesälukioseuran toimintaloikkojen vastuut on jaettu toimiston työntekijöiden kesken ja mittaristosta vastaavat samat henkilöt toimintaloikoittain. Osa mittareista on jo ollut käytössä, mutta näiden kuten uusienkin osalta sovitaan esittämisen- ja tallentamismuodot. Kaikki tieto on saatava mahdollisimman helppoon muotoon, jotta niiden esittäminen ja tulkitseminen on mahdollisimman yksinkertaista. Kaikkien on myös pystyttävä tekemään mittaaminen samalla tavalla, jotta tieto on luotettavaa. Tämän lisäksi on oltava selkeät toimintasuunnitelmat silloin, kun jokin tavoite saavutetaan tai jollakin osa-alueella jäädytään tavoitteesta. Kesälukioseurassa tulee myös valita vastuuhenkilö, joka seuraa tunnuslukujen kehittymistä ja käynnistää tarvittavat toimenpiteet.

Osalle mittareita on jo olemassa tavoitetasot, mutta lopuille ne pitää vielä asettaa. Joidenkin mittareiden osalta katsottiin, että tarkempi tavoitetaso määritellään sitten, kun ensimmäinen mittaustulos on saatu. Mittaristoa myös kehitetään ja muokataan tarpeen mukaan, jos ilmenee uusia mittaamistarpeita tai jokin mittari tuntuu tulevaisuudessa tarpeettomalta. Mittausta ei pidä tehdä vain mittaamisen vuoksi, jos sen antama tieto ei ole tarpeellista. Mielestäni kannattaakin erityisesti vielä miettiä mittausten määrää. Niiden tarpeellisuutta kannattaa harkita tarkkaan ja vähentää mahdollisuuksien mukaan.

7 LOPPUPÄÄTELMIÄ

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tekeminen kesti yhteensä nelisen vuotta. Säännöllinen yhteydenpito toimeksiantajaan antoi mahdollisuuden asian kypsyiselle ja jalostumiselle. Työtä mittariston parissa oli aina tapaamisten jälkeen helpompi jatkaa eteenpäin. Toimeksiantajan edustajat ja minä itse tutkijana kasvoimme vähitellen sisään mittaristoajatteluun. Tämän prosessin aikana myös yksi järjestön päärahoittaja, Raha-automaattiyhdistys, kehitti omia arviointimenetelmiään. Se oli kiinnostunut Kesälukioseura ry:n mittaristotyöstä ja käytti sitä jopa yhtenä esimerkkinä avustettaville järjestöilleen lähettämässään raportissa. Raportti käsitteli mm. keinoja, joilla avustettavat järjestöt arvioivat omaa toimintaansa RAY:lle. Kesälukioseuran

toiminnanjohtaja myös esitteli tämän mallin RAY:n seminaarissa vuonna 2014. Keväällä 2015 RAY valitsi tasapainotetun mittariston oman arviointinsa työkaluksi. Nyt sekä RAY rahoittajana että Kesälukioseura avustettavana järjestönä pystyvät arvioimaan toimintaansa samaa mallia hyödyntäen.

Kesälukioseura oli alusta asti mielenkiinnolla mukana mittariston luomisessa. Yhteistyö sujui hyvin ja matkan varrella syntyi monia oivalluksia myös omasta käytännön toiminnasta, kun asioita ajateltiin hieman eri kannalta kuin aiemmin. Alussa kehittämistyön käynnistämisessä oli vaikeuksia, koska siihen kohdeorganisaatiossa osallistujilla oli hyvin erilaiset taustat verrattuna tutkijaan. Lähes kaikki järjestön hallituksessa kuten toimistossakin olivat koulutukseltaan humanisteja, kun kehittämistyön tuli olla liiketaloudellinen. Monien termien selvittämiseen ja omaksumiseen kului paljon aikaa. Myös strategia, joka on keskeisimpiä asioita tässä kehittämistyössä, oli aluksi hieman liian epätarkka. Kehittämistyön edetessä sitä saatiin kuitenkin jonkin verran tarkennettua strategisten tavoitteiden osalta niin, että pystyttiin mittarit johtamaan sen pohjalta. Tulevaisuudessa strategiaa päivitettäessä siihen kannattaisi kirjata konkreettisia tavoitteita yleisluontoisten sijasta tai ainakin niitä tarkentamaan.

Toimeksiantaja on tyytyväinen kehittämistyön lopputulokseen. Siitä on hyötyä Kesälukioseuralle ennen kaikkea strategian jalkauttamisessa ja tavoitteiden paremmassa saavutettavuudessa sekä tulosten seurannassa ja arvioinnissa. Mittaristo helpottaa myös jatkuvasti tiukentunutta ja yhä enemmän aikaa vievää raportointia rahoittajille. Sillä toivotaan olevan myös merkitystä Kesälukioseuran ammattimaisuudessa ja toiminnan vaikuttavuudessa rahoittajien silmissä. Toimintaan ja sen arviointiin ja raportointiin saatiin tietynlainen liiketoimintamainen ote, toiminnan luonteen ja tarkoituksen kuitenkin muuttumatta. Mittariston avulla uskotaan saatavan kaikille toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen osallistuville tahoille selkeämpi kokonaiskuva toiminnasta, sen tavoitteista ja saavutuksista. Erityisesti tavoitteiden toteutumisen seuranta helpottuu ja tarkentuu. Se ei ole enää vain yksittäisten asioiden esille tuomista, vaan saadaan systemaattisesti tulokset strategisten tavoitteiden saavuttamisesta ja niissä onnistumisesta.

Vaikka kehittämistyön valmistuminen vei lopulta melko pitkän ajan, se oli kuitenkin mielenkiintoinen ja antoisa niin tutkijalle kuin toimeksiantajallekin. Lopputulos oli

toivotunlainen ja toimeksiantajan työlle asetetut tavoitteet saavutettiin. Tasapainotettu mittaristo ei ehkä ensimmäisenä tule mieleen pienen organisaation kehittäessä toimintaansa. Pelkona voi olla, että se vain lisää työtä ja byrokratiaa.

Tämän työn tuloksena oleva mittaristo ei lisää työtaakkaa kohtuuttomasti, vaikka alkuun voi näyttää, että mittareita on paljon. Moni mittari on kuitenkin jo omalla tavallaan ollut olemassa. Näin ollen kaikki mitattavat kohteet eivät läheskään tule uutena asiana tai työvaiheena organisaatioon. Voikin ajatella, että nyt luotiin selkeämpi ja hallittavampi kokonaisuus. Mittaustulokset kirjataan ja analysoidaan järjestelmällisesti, minkä johdosta uskotaan tästä eteenpäin myös kehittämistyölle olevan enemmän aikaa ja edellytyksiä. Tulokset kerätään johdonmukaisesti ja ne on helppo esittää muille tahoille. Moni mittaustulos saadaan yhdellä kertaa jokaiseen toimintalohkoon, vaikka se onkin jokaisessa toimintalohkon mittaristossa erikseen kirjattuna. Tällaisia ovat mm. toimiston henkilöstöä koskevat mittarit, kuten työtyytyväisyys ja koulutuskerrat. Kursseille osallistuville tehtävästä palautekyselystä saadaan myös moneen mittariin tulos. Erona aikaisempaan on se, että mittaustulokset kirjataan niin, että jokainen toimintaan osallistuva saa ne nähtäväkseen. Aiemmin palautekyselystä saatuja vastauksia on käsitelty yleensä yksi henkilö, ja esimerkiksi hallitus on saanut mahdollisesti vain yksittäisiä tietoja tuloksista.

Mittareiden valintaan ja määrään vaikutti olennaisesti myös rahoittajien vaatimukset. Kuten työssä aiemmin on mainittu, erityisesti RAY vaatii hyvin tarkat ja perusteelliset selvitykset siitä, mihin avustus on käytetty ja, mitä tuloksia sillä on saavutettu. Tiedot jouduttaisiin siis joka tapauksessa kokoamaan. Mittariston avulla saadaan tiedot kerättyä ja taltioitua niin, että myös rahoittajille lähetettävien arviointilomakkeiden täyttäminen helpottuu, kun tiedot on kaikkien työntekijöiden saatavilla yhtä helposti, eikä niitä tarvitse erikseen etsiä ja valikoida suuren tietomäärän joukosta.

Mitattavista tuloksista tulee seurantakelpoisia ja uskottavampia, kun ne mitataan joka kerta samalla tavalla. Tulos ei siis muodostu sen mukaan, kuka mittaaja on ollut. Mittausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen on koko työyhteisön tehtävä, eikä saa jäädä vain johdon tai yhden ihmisen tehtäväksi. Tärkeää on saada toimiston henkilöstön ja rahoittajien lisäksi mittaustulokset myös hallituksen, joka on ylin päättävä elin, ja sidosryhmien tietoon. Näin kaikki näkevät, miten toiminnassa on onnistuttu saa-

vuttamaan tavoitteet. Tällöin myös toiminnan kehittäminen on helpompaa, kun kaikki toimintaan osallistuvat tahot saavat samat mittaustulokset. Kun onnistumiset tai mahdolliset epäonnistumiset eivät jää vain juuri ko. toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen osallistuvien tietoon, koko organisaation motivaatio mittaamiseen ja sen kehittämiseen säilyy. Yksi tulevaisuuden haasteita mielestäni onkin, että mitattu tieto todella saadaan aktiiviseen käyttöön ja mittaristoa jaksetaan tarkastella kriittisesti. Mittaristoa pitäisi lisäksi kyetä kehittämään käytännön tuomien kokemusten pohjalta. Mielestäni mittareiden karsimistakin kannattaa vielä miettiä, jotta saadaan toimiva ja hyvän mittariston ominaisuuksien mukainen kokonaisuus.

Tasapainotettua mittaristoa voi siis käyttää työkaluna pienissäkin organisaatioissa. Se on mahdollista, kunhan se suhteutetaan tavoitteisiin ja toimintaan ja mitataan sitä, mitä todella halutaan ja on tarpeen tietää. Myös mittareiden jatkuva arviointi ja kehittäminen ovat tärkeitä.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uud. p. Jyväskylä: Gummerus.
- Eskola J. & Suoranta J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. p. Jyväskylä: Gummerus.
- Harju, A. 2004. Järjestön kehittäminen. Kokemäki: Satakunnan Painotuote.
- Helsingin yliopiston www-sivut. Viitattu 29.12.2011.
<http://www.valt.helsinki.fi/yleope/kvali/kvali1.htm>
- Hämäläinen V. & Maula H. 2006. Strategiaviestintä. 2. p. Keuruu: Otava.
- Johanson J. Luento 1, Strateginen johtaminen. Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta. Viitattu 22.1.2012. www.valt.helsinki.fi/staff/jjohanso/luento1.ppt
- Jyväskylän yliopiston www-sivut. Viitattu 29.12.2011. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja>
- Järvenpää, M. & Partanen, V. & Tuomela, T. 2001. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita Oyj.
- Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen: Sokolennosta hallittuun nousuun. Jyväskylä: Gummerus.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kauhanen, J. 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5.-6. p. Vantaa: Dark Oy.
- Kesälukioseura ry. 2009. Kesälukioseuran strategia 2009 – 2014.
- Kesälukioseura ry. 2011. Toimintakertomus 2011.
- Kesälukioseura ry. 2012. Toimintakertomus 2012.
- Kesälukioseura ry. 2014. Kesälukioseuran tulevaisuus 2014 – 2016.
- Kesälukioseura ry:n www-sivut. Viitattu 28.12.2011. www.kesalukioseura.fi.
- Laitinen, E. 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen: ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. 2.korj.p. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Malmi, T., Peltola, J & Toivanen, J. 2002. Balanced Scorecard - Rakenna ja sovelleta tehokkaasti. 2. p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Malmi, T., Peltola, J & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard - Rakenna ja sovelleta tehokkaasti. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mattila J. 2011. Kyselytutkimus kesälukion suorittaneille kesällä 2011.

Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia: Balanced Scorecardin tuolla puolella. Helsinki: Infoviestintä Oy.

Määttä, S. & Ojala, T. 2001. Tasapainoisen onnistumisen haaste: johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOY

Opetushallitus. Koulutusopas 2012 – Ammatillinen koulutus ja lukiokoulutus sekä vapaa sivistystyö. Rauma: Westpoint

Raha-automaattiyhdistyksen www-sivut. Viitattu 13.5.2013.
https://www.ray.fi/fi/ray/vuosiraportti2012/rayn_avustustoiminta/valvonta

Ruohotie, P. 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. 3.p. Helsinki: Oy Edita Ab.

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Gummerus.

Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-paino.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. Uud.p. Latvia: Livonia Print.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Jyväskylä: Gummerus

Yli-Viikari, K. 2011. Toiminnanjohtaja, Kesälukioseura ry. Helsinki. Haastattelu 16.3.2011, 11.1.2012, 7.2.2012 ja 5.10.2014. Haastattelijana Sirpa Heiniluoma. Nauhoitukset sekä muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Yli-Viikari, K. VS: Opinnäytetyön tutkimussuunnitelma. Vastaanottaja: Sirpa Heiniluoma. Lähetetty 4.1.2012 klo 9.42. Viitattu 4.1.2012.

LIITTEET

LIITE 1

Kesälukiokysely

Hyvä lukiolainen!

Suomen Lukiolaisten Liiton vuonna 2011 tekemän Lukio 2.0 -tutkimuksen mukaan yli 60 % lukiolaisista on kiinnostunut kesäopiskelumahdollisuudesta.

Kesälukiot on tarkoitettu lukioon siirtyville ja lukiolaisille. Kesälukiossa suoritettavat kurssit voi nykyään hyväksilukea omiin lukio-opintoihin, ja kesälukioissa on tarjolla myös jatko-opiskeluun liittyvää valmennusta. Katso lisää kesälukiotarjonnasta: www.kesalukio.fi

Toivomme, että auttaisit meitä toteuttamaan mahdollisimman hyvän kesäopiskelumahdollisuuden mahdollisimman monelle lukiolaiselle vastaamalla käsillä olevaan kyselyymme. Kysely tehdään Suomen Lukiolaisten Liiton ja Kesälukioseuran yhteistyönä.

Kyselyyn liittyvät tiedustelut ja kommentit voit osoittaa Sirpa Heiniluomalle: sirpal78@gmail.com

Taustatiedot

Mikä on sukupuolesi?

Nainen

Mies

Ikäsi?

15 16 17 18 19 20 Yli 20

Asuinkuntasi?

Missä vaiheessa lukio-opintoja olet?

Ensimmäinen vuosikurssi

Toinen vuosikurssi

Kolmas vuosikurssi

Neljäs vuosikurssi

Mikä oli peruskoulun päättötodistuksen keskiarvosi?

Yli 9,5 9,0-9,5 8,5-8,9 8,0-8,4 7,5-7,9 7,0-7,4 6,5-6,9 Alle 6,5

Mikä on tämänhetkinen keskiarvosi lukiossa?

Yli 9,5 9,0-9,5 8,5-8,9 8,0-8,4 7,5-7,9 7,0-7,4 6,5-6,9 Alle 6,5

Kesälukio-opinnot

1. Olen osallistunut kesälukioon

En

Kyllä, milloin ja mihin?

2. Voit valita seuraavista useita vaihtoehtoja: En ole osallistunut, mutta lähtisin kesälukioon, jos...

kesälukio järjestettäisiin asuinpaikkakunnallani tai lähistöllä

kesälukio-opiskeluun olisi mahdollista saada opintotukea

ajankohta ja pituus olisivat sopivat. täsmennä

tarjolla olisi enemmän lukion pakollisia kursseja, mitä?

tarjolla olisi enemmän syventäviä kursseja, mitä?

tarjolla olisi enemmän opiskelutaitoihin ja opiskelutekniikkaan liittyvää ohjausta, täsmennä

tarjolla olisi tietoa ja ohjausta lukiokurssien ja jatko-opiskelun / ammatinvalinnan yhteyksistä, täsmennä

tarjolla olisi myös muita kuin lukiokursseja, mitä?

3. Olen saanut tietoa kesälukio-opiskelumahdollisuudesta

En

Kyllä, mistä ja keneltä?

4. Mitä hyötyä kesäopiskelusta on ollut / voisi olla sinulle? Valitse 3 mielestäsi tärkeintä.

suorittaa puuttuvat tai heikosti menneet lukion oppimäärän kurssit

läpäistä lukion ja saada päättötutkinnon tavoitteeksi asettamassani aikataulussa

valmentautua ylioppilaskirjoituksiin

saada tietoa jatko-opiskelumahdollisuuksista

voittaa opiskeluun liittyvät vaikeudet ja esteet

löytää omat vahvuuteni ja kiinnostuksen kohteeni

tavata hengenheimolaisiani ja saada vertaistukea

innostua uusista asioista ja opiskelumahdollisuuksista

saada henkilökohtaista kokemusta kansainvälisyydestä

Oppia jotain muuta, mitä?

5. Voit valita useamman. Ulkomaan kesälukiossa haluaisin...

parantaa suullista kielitaitoani

suorittaa vieraan kielen suullisen kielitaidon kurssin

saada tietoa jatko-opiskelumahdollisuuksista kohdemaassa

tutustua uuteen kieleen ja kulttuuriin, täsmennä

6. Olisitko kiinnostunut jatko-opiskelumahdollisuuksiin orientoivista kursseista?

Kyllä, minkä alojen?

En ole kiinnostunut.

Avoimen yliopiston kursseista kesälukiossa, mistä?

Oppimiskokemukset

7. Millainen on paras oppimiskokemuksesi lukioaikana ja miksi, perustele

8. Millainen on paras oppimiskokemuksesi kesälukiossa ja miksi, perustele

Itsearviointia

9. Kuvaile itseäsi oppijana

10. Mikä kannustaa sinua opiskelemaan?

11. Ympyröi jokaisen väittämän kohdalla vaihtoehto, joka on lähinnä omaa mielipidettäsi (1 = Täysin samaa mieltä, 2 = Jokseenkin samaa mieltä, 3= Jokseenkin eri mieltä, 4= Täysin eri mieltä)

Minulla on opiskelussani selkeä tavoite

Olen asettanut opiskeluuni välitavoitteita

Jos en saavuta tavoitteitani, mietin mikä meni pieleen

Teen mielestäni tarpeeksi töitä oppimiseni eteen

Oppimistulokset riippuvat oppilaasta itsestään

Oppimisessa on tärkeää tiedon määrä

Opettaja on yhteistyökumppani

Opiskeltavat asiat kiinnostavat minua

Olen valmis kehittämään opiskelumenetelmiäni ja -tapojani

Harrastukseni ovat opiskelua tärkeämpiä

**12. Mitä muuta sinulla tulee mieleen nykyisiin tai tulevaisuuden opintoihisi liittyen?
Esim. asioita, joissa olisit tarvinnut lisätukea tai lisäkursseja tai joissa kesälukio voisi
olla avuksi.**